Université Mohammed Premier Oujda
Faculté des lettres et des Sciences Humaines
UMP
FLO

# RAPPORT D'AUTOEVALUATION
# 2009-2012

Commission européenne
TEMPUS

CIEP

CUD

(Octobre 2012)

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Université Mohamed Premier, BP 457
Oujda - MAROC
http://flo.ump.ma

# RAPPORT D'AUTOEVALUATION

2009-2012

M. Mouaden Noureddine
Doyen de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines
de l'université Mohammed Premier - Oujda

(Octobre 2012)

# RAPPORT D'AUTOEVALUATION

2009-2012

# RAPPORT D'AUTOEVALUATION
# 2009-2012

Dépôt légal :**2013Mo0273**
ISBN :**978-9981-102-92-7**

Librairie Ettalibe/ Oujda

# Remerciements

Ce rapport est la synthèse de l'autoévaluation réalisée dans le cadre du projet euro-maghrébin *Tempus AqiUmed* (Assurance de la Qualité Interne dans des Universités Méditerranéennes : 2009-2012). Qu'il nous soit permis de remercier vivement, au nom de tous les acteurs de la faculté des Lettres et des Sciences Humaines d'Oujda, les membres de pilotage de cette évaluation, qui ont facilité aux membres de l'équipe d'évaluation l'appropriation des concepts, des approches et des démarches qualité. Il s'agit des enseignants chercheurs impliqués dans le programme européen précité et membres de la *Cellule Qualité* de l'Université Mohammed Premier – Oujda : M. Mohammed El Gadi (Faculté des Sciences), M. Mohammed Kembouche (Faculté des Lettres et Sciences Humaines), Mme Saida Filali (Ecole Supérieure de Technologie, M. Mostafa Faizi (faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales) et M. Bekkay Hajji (Ecole Nationale des Sciences Appliquées).

Notre gratitude va également aux différents experts européens qui nous ont accompagnés dans la réalisation de cette procédure et dont certains nous ont honorés de leurs visites à Oujda, notamment : Mme Céline Sage (CIEP), M. Pierre Curvale (CIEP), Mme Sandrine Canter (ULB), M. Robert Fouquet (AERES), M. Jean-Pierre Caliste (UTC), M. Erol Kulahci (AUF), Mme Marie-Odile Moottenwaelter, M. Pierre Couraud (Univ-Paris12), Mme Laurence Rosier (ULB) et Mme Vanessa Duclos (ANECA). Notre reconnaissance va également à tous nos partenaires maghrébins (du Maroc, de l'Algérie et de Tunisie), avec qui les membres du comité de pilotage ont eu l'honneur de

participer à l'élaboration du *Référentiel Qualité*, qui a servi de base à notre procédure d'autoévaluation.
Nos vifs remerciements enfin à nos partenaires belges du programme CUD-UMP (Axe Gouvernance), notamment : Mme Christine Jacqmot (EVA/ADEF/UCL), M. Jean Marc Braibant (EVA/ADEF/UCL), Jean Louis Marchand (ADEF-UCL), Denis Smidts (IPM/ADEF/UCL) et Leticia Warnier (IPM/ADEF/UCL), qui ont suivi de près notre parcours, durant les visites d'échanges à Oujda et à Louvain.

# PRÉAMBULE

## *Mot du Doyen*

*Ce document est le rapport synthétique de l'autoévaluation de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines d'Oujda (désormais FLSHO), qui a été réalisée, entre janvier et juin 2012, à ma demande en concertation avec le conseil de l'établissement, dans le cadre du Projet Tempus AqiUmed (Assurance de la Qualité Interne dans des universités méditerranéennes).*

*La FLSHO est une composante de l'Université Mohammed Premier d'Oujda (UMP), qui est le seul complexe universitaire de la vaste région orientale située à la frontière maroco-algérienne, au centre du Maghreb et à proximité de l'Europe. Depuis l'avènement da la réforme pédagogique, en 2003, cette université, à l'instar des 13 autres universités marocaines publiques, jouit d'une autonomie certaine vis à vis de la tutelle, en particulier dans les domaines de la pédagogie et de la recherche scientifique (articles 5 et 12 de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, publiée en 2000). Le pendant de cette autonomie est la responsabilisation de l'université et de ses composantes en matière de management de la qualité des programmes et des formations, de la recherche et de la gouvernance. En effet, chaque composante de l'université marocaine est désormais appelée à rendre compte de son rendement et de ses performances et à mesurer, dans la transparence, ce qu'elle apporte à la communauté dans le domaine de l'enseignement et de la formation, de la recherche et des autres services : il s'agit de mettre en place et de développer des dispositifs méthodologiques et procédures d'autoévaluation, pour informer sur ses activités de formation et de recherche. La préoccupation de ce type d'évaluation, visant majoritairement*

*l'amélioration continue du rendement interne et externe, s'inscrit dans les dispositions de la loi précitée (la loi 01.00).*

*Pour ce faire, la FLSHO, ainsi que les autres composantes de l'UMP, se sont engagées dans la mise en place d'une démarche Assurance Qualité, notamment, à travers les différents programmes publics et internationaux dans lesquels elles se sont impliquées : Axe Gouvernance du projet UMP-CUD (Commission universitaire pour le Développement - Belgique), le programme national dit Programme d'urgence (2009-2012), les programmes Tempus Forevale (Formation à l'Evaluation), AQAUM (Assurance Qualité et Accréditation dans les Universités Marocaines), QAREM (Integration of QA System into the New University Reform in Morocco). A travers ces programmes, l'UMP visait à développer une stratégie de mise en place d'une démarche qualité et de création de ses propres structures d'(auto)évaluation. Ses différentes composantes, impliquées dans ces programmes, se sont ainsi mobilisées pour une politique fondée sur le renforcement de la qualité dans leurs trois activités majeures (gouvernance, recherche scientifique, enseignement et formation).*

*Le projet Tempus AqiUmed (Assurance Qualité Interne dans des Universités Méditerranéennes) s'inscrit dans cette continuité[1]. Il s'agit dans ce projet, qui engage des universités des deux rives de la Méditerranée, de renforcer la démarche d'évaluation interne, notamment, dans les universités d'Algérie, du Maroc et de Tunisie membres du consortium en se focalisant sur quelques champs d'évaluation en traitant des différentes missions des composantes de l'université afin d'obtenir une vue d'ensemble pour chaque université. Au cours des 3 années de ce projet (2010-2012), les échanges intenses ont permis la mutualisation et l'appropriation de la démarche qualité par les différents partenaires maghrébins, notamment les membres de l'équipe d'Oujda. Les résultats attendus du projet ont été largement réalisés à l'UMP, avec la satisfaction de tous les intervenants locaux :*

- *l'adoption d'une méthodologie commune et d'outils de communication permettant une mutualisation ;*

[1] Pour plus d'information sur les différents projets Tempus mentionnés, voir le site du CIEP : http://www.ciep.fr et ceux des universités marocaines suivantes : http://www.univ-ibntofail.ac.ma, www.um5a.ac.ma, www.uae.ma

- *le partage d'une approche comparée de l'assurance qualité et formation de personnes ressources sur les référentiels d'assurance qualité ;*
- *L'élaboration d'un Référentiel Qualité (voir annexe 1) : des références d'évaluation communes et adaptées aux différents contextes ;*
- *la réalisation dans chaque université maghrébine membre du consortium d'une auto-évaluation ciblée, conduite à partir de problématiques prédéfinies : dans le cas de l'UMP, il s'agit de l'autoévaluation de la FLSHO.*

*Suite à notre décision d'évaluer notre établissement, le comité de pilotage et l'équipe d'évaluation se sont constitués. Le comité de pilotage est composé de membres qui, ayant bénéficié de plusieurs formations à l'échelle nationale et internationale, ont une longue expérience dans le domaine de l'évaluation des activités universitaires.*[1]

*Dans le cadre de ses activités, le comité de pilotage, qui a auparavant élaboré le Référentiel Qualité (voir annexe 1), a réalisé les tâches suivantes :*

a. *il a fixé un calendrier précisant les différentes étapes du processus d'autoévaluation et d'élaboration du rapport d'autoévaluation,*
b. *il a déterminé les champs devant être évalués en concertation avec l'équipe d'évaluation,*
c. *il a décliné les preuves du Référentiel Qualité sous formes de questions,*
d. *il a accompagné l'équipe d'évaluation au cours des différentes étapes, notamment dans l'identification et la hiérarchisation des sources des informations et des données.*

*L'équipe d'évaluation, quant à elle, est composée de 5 membres tous rattachés à la FLSHO, et qui ont donc une connaissance préalable*

[1] Il s'agit des membres de la Cellule Qualité de l'UMP qui sont tous bénéficiaires du programme Tempus AqiUmed et d'autres programmes internationaux (les professeurs Mohammed Elgadi, de la Faculté des Sciences, Mohammed Kembouche, de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Saida Filali, de l'Ecole Supérieure de Technologie, Mostafa Faizi, de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Bekkay Hajji, de l'Ecole Nationale des Sciences Appliquées, et, en dehors de la Cellule Qualité, le Professeur Youssef Smiri, de la Faculté des Sciences (également membre du programme précédent).

*de l'organisation de l'établissement objet de l'évaluation[1]. Certains de ces membres ont également fait partie de l'équipe qui, durant quatre années, a collecté les informations et les données nécessaires pour renseigner les indicateurs du Programme d'Urgence. L'étudiant de l'équipe a, quant à lui, coordonné un groupe de mastérisants qui s'est chargé d'élaborer les questionnaires, de les distribuer, de recevoir les réponses (une adresse électronique a été créée à cet effet) et d'analyser et traiter les données. Ces étudiants ont bénéficié du séminaire programmé à la FLSHO sur les techniques et la méthodologie de l'enquête et sur les logiciels d'analyse et de traitement des données.*

*Au terme du recueil des données, qui ont été ensuite classées, discutées et interprétées par les membres de l'équipe d'évaluation, le rapport d'autoévaluation a été rédigé. Ce rapport a été présenté devant des experts marocains et européens (notamment, du CIEP et de l'AUF) dans les ateliers organisés les 25, 26 et 27 septembre 2012, à l'université Abdelmalek Essaadi, à Tétouan. Les débats et échanges qui ont suivi sa présentation ont permis de l'améliorer et de le compléter. Le conseil de l'établissement, auquel sera soumis ce rapport, jugera également de l'opportunité des recommandations et propositions de changements et élaborera un échéancier. Les mesures seront priorisées et présentées chacune dans le canevas que la FLSHO a l'habitude d'utiliser pour présenter ses différents projets (voir annexe 2).*

*Je tiens à remercier vivement les membres des deux équipes (de pilotage et d'évaluation) d'avoir accepté d'entreprendre cette autoévaluation et de s'être mobilisés durant six mois pour sa réalisation, en dépit de leurs nombreuses charges pédagogiques, scientifiques et administratives.*

**M. Mouaden Noureddine**

**Doyen de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines**

**de l'université Mohammed Premier - Oujda**

---

[1] Il s'agit des professeurs Madame Maria Dadi, enseignante chercheure en histoire, membre du bureau du SNESup, et M. Mohammed Kembouche, enseignant chercheur en Sciences du langage, coordonnateur de l'équipe d'évaluation, de Mme Aahd Aghardouh, responsable du service des ressources humaines, de M. Hicham Boughrara, responsable du bureau de Doctorat (Service Scolarité), ainsi que de M. Khalid Naas, étudiant en master *Didactique des langues et Communication*.

# SIGLES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|---|---|
| CIOVE | Centre d'Information, d'Orientation et Vie Etudiante |
| CEDoc | Centre d'Etudes Doctorales |
| CE | Conseil d'Etablissement |
| DESA | Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies |
| EC | Enseignant chercheur |
| FLSHO | Faculté des Lettres et Sciences Humaines d'Oujda |
| L | Licence |
| LF | Licence Fondamentale |
| LP | Licence Professionnelle |
| L1 | Licence 1° année |
| L2 | Licence 2° année |
| L3 | Licence 3° année |
| M | Master (recherche) |
| MS | Master Spécialisé |
| S1, S2, S3 … | Semestre 1, semestre 2, semestre 3, … |
| SR | Structure de recherche |
| UFR | Unité de Formation et de Recherche |
| UMP | Université Mohammed Premier |

# INTRODUCTION

## 1. Présentation de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Oujda

### 1.1. l'historique:

La FLSHO est créée en 1978 (en vertu du décret n° 2.79.143), dans le cadre de la décentralisation de l'enseignement supérieur, initiée par le gouvernement marocain à la fin des années 70, dans le but de l'élargissement de la carte universitaire à travers les différentes régions du royaume. Elle est le premier noyau universitaire de ce qui sera appelé, cinq ans plus tard, l'Université Mohamed Premier (UMP). A sa création, cet établissement a adopté le système éducatif en vigueur dans l'enseignement supérieur depuis 1975, qui instituait une licence en 4 années et des UFR (DESA et Doctorat). L'autonomie pédagogique était relativement importante : il appartenait en effet aux équipes pédagogiques et scientifiques de choisir les matières à enseigner, de fixer les contenus, les volumes horaires et les modalités de l'examen annuel final.

La FLSHO a connu ensuite deux réformes pédagogiques nationales, d'importance inégale, visant l'amélioration de la qualité des formations. Celle de 1983, mise en œuvre après la multiplication des établissements universitaires sur tout le territoire national[1], est spécifique aux facultés des lettres et sciences humaines. Elle visait l'harmonisation et l'uniformisation des diplômes universitaires nationaux. Les intitulés des matières, les grandes lignes du contenu, le VH de chaque matière et des épreuves correspondantes, les modalités des examens étaient fixées par décret ; le corps enseignant se limitait à détailler les contenus et à élaborer les activités pédagogiques.

Après deux décennies, en 2003, une réforme de grande ampleur est mise en place dans l'enseignement supérieur marocain, conformément aux dispositions de la loi 01-00 et aux recommandations de la Charte Nationale de l'Eduction et de La Formation (2000). Les choix stratégiques importants de cette réforme, riches en conséquences, pourraient être rappelés brièvement:

- l'adoption de trois dispositifs importants: le dispositif LMD, la semestrialisation (sous forme de modules) des enseignements et l'adoption

[1] Le souci sécuritaire a également joué un rôle non négligeable dans la décentralisation de l'enseignement universitaire marocain.

systématique du contrôle continu comme forme majeure de l'évaluation des apprentissages,

- l'adoption du principe de l'autonomie des établissements universitaires et, de son corollaire, le principe de la responsabilisation, d'où la nécessité institutionnelle de l'évaluation décrétée par la loi 01-00. L'article 78 de cette loi précise en effet que « les établissements d'enseignement supérieur publics et privés mettent en place un système d'auto-évaluation. »

Le principe de l'autonomie pédagogique et scientifique devait également permettre aux établissements universitaires de s'ouvrir sur leur environnement socioprofessionnel et adapter leurs formations à ce secteur.

La dernière réforme a bouleversé les pratiques pédagogiques, scientifiques et administratives à la FLSHO, elle s'y est faite sans préparation, sans la réorganisation idoine ni la mise à niveau préalables de la gestion pédagogique et administrative. Les changements nécessaires pour aplanir les disfonctionnements, notamment dans la gestion des affaires estudiantines, ont été introduits avec beaucoup de retard et beaucoup de difficultés dues aux réticences. Ils n'ont commencé à être visibles et pertinents qu'à partir de 2009 ; ce qui a permis l'adoption de certains outils informatiques de pilotage, notamment le logiciel Apogée (**A**pplication **P**our l'**O**rganisation et la **G**estion des **E**nseignements et des **E**tudiants).

### 1.2. Des données relatives à FLSHO

La FLSHO est placée sous la direction du doyen et elle est dotée d'un conseil formé de représentants des différents acteurs internes (enseignants chercheurs, administratifs, techniciens et étudiants), ainsi que de deux représentants du monde socioprofessionnel et culturel, nommés sur proposition du doyen. Le conseil de l'établissement (désormais CE) est un organe délibératif ; il est l'instance suprême au sein de l'établissement. D'autres organes contribuent à la gestion des affaires pédagogiques et administratives de la FLSHO : les services administratifs, qui ont connu plusieurs réorganisations et aménagements pour répondre aux besoins et contraintes de la réforme, ainsi que les départements d'enseignement et de recherche, qui sont gérés chacun par un chef de département élu pour un mandat de deux années, renouvelable une seule fois.

La FLSHO comporte 7départements d'enseignement et de recherche différents par leurs vocations, mais complémentaires par leurs objectifs et leurs missions: 4

départements des sciences humaines et sociales (départements d'études islamiques, d'histoire, de géographie, de sociologie) et 3 départements de langue et littérature (arabes, françaises et anglaises). Les filières de formation pilotées par ces départements reflètent leur richesse disciplinaire centrée majoritairement sur l'humain dans son environnement social, culturel et physique. Elles prennent pour objet d'étude des phénomènes très variés : linguistique, culturel, artistique, littéraire, ainsi que sociologique, anthropologique, historique, philosophique et théologique. Cette richesse de l'offre de formation permet un large choix aux étudiants en fonction de leurs profils et de leurs projets professionnels.

Elle prépare les diplômes nationaux relevant de sa vocation dans les 3 cycles : Licence, Master et Doctorat. Les filières Licence (tant fondamentales que professionnelles) ou master (recherche ou spécialisées) s'organisent de manière à favoriser la diversification de l'offre de formation et la mise en place de plusieurs parcours universitaires, échappant ainsi aux contraintes du système ancien. Elles sont élaborées ou régulièrement réévaluées et réajustées dans le respect des principes suivants :

- la capitalisation des acquis et leur transfert,
- le choix du parcours en fonction des aptitudes de l'étudiant et de son projet de formation,
- la réduction du nombre de déperditions et de rétentions constatées dans le système ancien,
- la grande souplesse pour adapter le contenu et les objectifs aux changements du secteur socio-professionnel.

La FLSHO draine une population étudiante importante, qui est issue de toutes les provinces de la vaste région orientale du royaume et, dans le cas des filières professionnelles, du master et du doctorat, issue de toutes les régions du royaume. Elle accueille aussi des étudiants étrangers essentiellement de pays arabes et africains.

**Formations en chiffres à la FLSHO en comparaison avec les autres composantes de l'UMP**

| Type | Nombre de filières | | Effectifs des étudiants 2011-2012 | | Nombre Diplômés 2010-2011 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | FLSHO | Total UMP | FLSHO | Total UMP | FLSHO | Total UMP |
| LF | 8 | 27 | 8095 | 30680 | 719 | 2377 |
| LP | 5 | 24 | 126 | 491 | 38 | 396 |
| MS | 2 | 11 | 84 | 472 | 9 | 68 |
| M | 5 | 30 | 341 | 1563 | 42 | 390 |
| Total | 20 | 92 | 8646 | 33206 | 808 | 3231 |

A la FLSHO, l'étudiant est placé au centre du dispositif pédagogique. A côté des enseignements disciplinaires de spécialité, des enseignements transversaux sont dispensés dans le cadre des filières fondamentales et professionnelles. Ils visent l'acquisition d'habilités intellectuelles fondamentales comme l'analyse, la synthèse, l'esprit critique, la maîtrise des langues et des techniques d'expression écrite et orale, ainsi que l'ouverture sur des disciplines et des apprentissages favorisant l'insertion professionnelle.

Soucieuse de favoriser la réussite de ses étudiants et de leur offrir un milieu de vie sur le campus enrichissant, la FLSHO a créé un dispositif d'accompagnement pédagogique (le tutorat) pour assurer le suivi pédagogique de l'étudiant, l'aider à s'orienter et à se réorienter et un espace d'épanouissement culturel et personnel (ateliers d'écriture, de peinture, de théâtre, d'arts plastiques, etc.).

Au niveau du cycle doctoral, les différentes formations accréditées présentent une diversification des thèmes et une nette progression de leur effectif d'année en année. Les doctorants inscrits dans le Centre d'Etudes Doctorales de FLSHO sont rattachés à des structures de recherche (8 laboratoires et 2 centres).

La pratique de la recherche scientifique à la FLSH d'Oujda transparaît à travers les travaux de recherche, les projets et les publications des EC appartenant aux différentes structures de recherche et à travers les manifestations nationales et internationales qu'elle organise. La FLSH se charge de stimuler, promouvoir et valoriser les recherches qui y sont menées.

La création de cette faculté dans la région orientale du Maroc avait pour but, non seulement de rapprocher l'établissement universitaire des étudiants de cette

région, mais également de relier l'enseignement à l'évolution économique et sociale de la région et développer ainsi l'intérêt pour la recherche des ressources humaines et naturelles et conserver les particularités culturelles de la région. Notre faculté devra se positionner sur le marché de la formation, qui est de plus en plus concurrentiel, notamment en mettant en place des filières professionnelles et en renforçant les partenariats avec des établissements et entreprises externes, et les collaborations nationale et internationale.

## Encadrements pédagogique et administratif/technique à FLSHO et à l'UMP *

| Domaine de formation ** | Encadrement pédagogique | | Encadrement administratif | |
|---|---|---|---|---|
| | Effectif | Niveau d'encadrement | Effectif | Niveau d'encadrement |
| Faculté Sciences Juridiques Economiques | 76 | 117 | 93 | 96 |
| **FLSHO** | **149** | **58** | **85** | **101** |
| Faculté des Sciences | 261 | 16 | 128 | 33 |
| Faculté Pluridisciplinaire à Nador | 76 | 75 | 25 | 229 |
| Ecole Supérieure de Technologie | 39 | 33 | 39 | 33 |
| Ecole Nationale des Sciences Appliquées (Ingénieurs) | 34 | 19 | 33 | 20 |
| Ecole Nationale de Commerce Gestion | 10 | 53 | 9 | 58 |
| Ecole Nationale des Sciences Appliquées (Ingénieurs) à Al Hoceima | 7 | 39 | 32 | 8 |
| Faculté Médecine Pharmacie | 43 | 15 | 12 | 52 |
| Présidence | - | - | 78 | - |
| **Total** | **695** | **42** | **534** | **55** |

(*) Dans ce décompte, l'effectif des doctorants n'est pas pris en considération.

(**) Les établissements mentionnés sont localisés à Oujda, sauf indication contraire

## 2. L'objectif du rapport d'évaluation:

L'objectif de ce rapport d'autoévaluation de la FLSHO est :

(i) d'évaluer les forces et les faiblesses des dispositifs de la formation, de la recherche et de la gouvernance, en termes de résultats et de procédures ayant permis d'atteindre ces résultats

(ii) de proposer des recommandations devant servir de base au conseil de l'établissement pour élaborer un plan d'action afin de pallier aux contraintes et contreperformances identifiées, et

(iii) d'établir comme situation de référence l'année 2009 et mesurer l'impact des réformes et les progrès accomplis dans l'amélioration des résultats et des procédures depuis cette date jusqu'en 2012.

De nombreuses raisons expliquent le choix de cette période de référence 2009-2012 ; elles pourraient être synthétisées et classées en deux ensembles. Dans les deux ensembles, l'année 2012 est une année charnière.

### 2.1. Deux mandats du décanat 2009-2012 et 2012-2015 : deux projets de développement de l'établissement

D'une part, cette période correspond au mandat de l'actuel doyen. Or dans son projet de développement de la FLSHO, présenté en 2009 dans le cadre de sa candidature au poste qu'il occupe, l'auteur a proposé un plan stratégique clair et les bases fondamentales de pilotage de l'établissement dans les domaines de la formation, de la recherche et de la gouvernance : y sont présentés l'état des lieux, la vision et la stratégie à adopter (de 2009 à 2012) pour l'amélioration et les mesures à entreprendre pour l'atteinte des objectifs. Certaines de ces mesures proposées concernent également l'amélioration des conditions du bien être sur le campus (sécurité, éclairage, espace vert, etc.). Par conséquent, notre autoévaluation constitue un diagnostic des réalisations prévues dans le projet du doyen. Il importe de souligner que le but de l'exercice d'évaluation de la période 2009-2012 n'est pas d'évaluer ou de noter le responsable (ou l'équipe responsable) en place au cours de cette période par rapport à son prédécesseur, mais plutôt de situer le système par rapport aux meilleures pratiques …

A partir de 2013, commence un nouveau mandat ; les candidatures seront déposées au premier semestre de l'année 2013. Le bilan de notre autoévaluation pourrait constituer la base pour élaborer leur plan d'action pour le futur mandat.

### 2.2. Deux programmes nationaux de l'enseignement supérieur 2009-2012 et 2013-2016 :

D'autre part, sur le plan national, la date 2012 constitue également une charnière entre deux programmes successifs : le programme quadriennal national (appelé programme d'urgence : 2009-2012) et le programme quadriennal de l'enseignement supérieur du nouveau gouvernement (2013-2016). Dans le cadre du programme d'urgence (2009-2012), lancé par le gouvernement marocain pour accélérer le rythme de l'amélioration de l'enseignement, l'université signe un contrat annuel avec l'état où elle définit ses priorités, fixe les indicateurs d'évaluation et est ensuite jugée sur la base de ces indicateurs. De même, chacune des composantes universitaires se positionne comme contractante envers la présidence.

La FLSHO, à l'instar des autres composantes universitaires d'Oujda, signe le contrat le 6 octobre de chaque année (à l'occasion de la fête nationale de l'université). Elle doit alors accomplir les missions qu'elle s'est fixées en amont. Elle a dû en effet présenter, chaque année de la période quadriennale 2009-2012, un rapport d'évaluation de l'existant et des projets d'amélioration des résultats relatifs à la formation, la recherche scientifique et la gouvernance. Ses performances sont alors mesurées à partir d'une série d'indicateurs relatifs aux domaines :

- de la formation : effectifs inscrits, nouveaux inscrits, taux de réussite, insertion, taux d'encadrement, volume horaire pédagogique disponible, volume horaire effectivement réalisé, etc.
- de la recherche : structures de recherche accréditées, nombre de thèses soutenues avec précision de la durée, publications (indexées), licence, projets, etc.
- de la gouvernance : commissions et missions, organigramme fonctionnel, nombre de procédures formalisées, effectif des personnels ayant bénéficié d'une formation continue, nombre de personnels formés à la formalisation des procédures, etc.

Pour chacun de ces indicateurs, la faculté présente annuellement l'état d'avancement en indiquant le résultat de l'année en cours, l'indice d'amélioration par rapport à l'année précédente et les projections pour l'année à venir. Un plan d'actions détaillé accompagne ces indicateurs.

Le nouveau programme quadriennal (2013-2016) d'amélioration de l'enseignement supérieur, qui s'inscrit dans le programme global du nouveau gouvernement, prévoit plusieurs mesures dans tous les domaines universitaires. Et, pour chacune de ces mesures, il a fixé le délai, les résultats attendus, les indicateurs de vérification, et a indiqué le responsable chargé de l'exécution et le budget devant être alloué. La réflexion sur sa mise en place a été entamée au printemps dernier.

Le rapport de notre autoévaluation, qui diagnostique un moment doublement charnière, pourrait servir de référence et de point de comparaison pour les évaluations prévues au cours et à la fin du programme quadriennal 2013-2016.

## A. Regards sur la mise en œuvre de l'autoévaluation

### 1. L'organisation de l'autoévaluation

Le concept d'évaluation (ou la culture de l'évaluation) n'est pas un fait nouveau à l'université Mohammed Premier (UMP), ni non plus dans ses composantes. Ce concept a commencé à être utilisé comme outil d'accréditation et de régulation des formations en 1992, avec le démarrage des Licences Appliquées. L'autorisation pour l'ouverture de ces formations supérieures était en effet soumise à une évaluation de projet par des experts désignés par le réseau des facultés et constitués en commission et sous-commissions d'évaluation. Sur les directives du ministère de tutelle, l'UMP a également développé des dispositifs méthodologiques pour instituer l'auto évaluation comme une procédure d'auto régulation et d'accréditation avec la mise en place des UFR (DESA, DESS, Doctorat). Certains enseignants de notre établissement participent également à l'échelle nationale à des expertises des projets et des formations (sur invitation de la Commission Nationale d'Accréditation et d'Evaluation : CNAE). Les enseignants et les structures scientifiques (département et commissions ad hoc) ont également mené des expertises (autoévaluation ou évaluation externe) des projets de recherche: actions intégrées, PGR, etc.

### 1.1. Le cercle vertueux : autonomie, responsabilité, évaluation

Mais depuis l'avènement da la réforme pédagogique, en 2003, l'évaluation est devenue une préoccupation majeure à l'université marocaine. Cette préoccupation, résultat de son autonomie et donc de sa responsabilisation, s'inscrit dans les dispositions de la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur (2000). Comme il a été mentionné précédemment, l'article 78 de cette loi précise en effet que « les établissements d'enseignement supérieur publics et privés mettent en place un système d'auto-évaluation. ». L'université Mohammed Premier, par la volonté de son Président et de ses chefs d'établissement, s'est inscrite dans cette démarche : développer des dispositifs méthodologiques et mettre en place un processus complet et intégré d'évaluation continue. Elle a déterminé sa stratégie pour mettre en place une démarche qualité.

Ses différentes composantes (facultés et écoles), qui jouissent encore d'une certaine autonomie par rapport à la présidence, ont créé chacune ses propres structures d'auto évaluation pour l'amélioration des rendements interne et externe.

Elles se sont mobilisées pour une politique fondée sur le renforcement de la qualité dans leurs trois activités majeures:

1- la gouvernance : améliorer la qualité et optimiser les ressources, poursuivre la modernisation de la gouvernance de l'université par l'introduction de démarches innovantes (une culture de la qualité partagée, une gestion améliorée, une population étudiante mieux intégrée à la vie universitaire);

2- la recherche scientifique : déterminer une identité scientifique de l'établissement cohérente et de qualité, améliorer l'encadrement scientifique, conforter la recherche et développer sa valorisation par le transfert et la diffusion des données;

3- l'enseignement et la formation : renforcer la qualité de l'enseignement et de la formation et développer l'offre de formation, en rénovant les méthodologies et les pratiques pédagogiques, notamment par l'introduction des technologies de l'information et de la communication.

Le président de l'UMP a mis en place une cellule universitaire, interfacultaire (cellule Qualité); et il a favorisé la création d'une cellule au sein de chaque établissement. Ces cellules ont pour objectif essentiel la coordination des processus d'évaluation et l'accompagnement des équipes d'évaluation. Il appartient aux membres de chaque équipe pédagogique (au sein de la filière et du département) de se constituer en équipe d'évaluation et de procéder à l'auto-évaluation de leur formation.

Les membres de ces cellules, dont certains ont déjà une longue expérience d'évaluation des programmes et d'expertise de la qualité des formations (licences appliquées, filières, UFR), ont bénéficié de formations en évaluation dans le cadre des programmes Tempus précités et du programme UMP-CUD. Ils ont eu également l'opportunité de consolider leurs acquis dans le cadre du projet Temps AqiUmed (Assurance Qualité Interne dans des Universités Méditerranéennes).

### 1.2. La délimitation du périmètre d'application

Les débats et discussions tenus dans les réunions, à l'UMP, ont permis de délimiter le périmètre d'application de l'autoévaluation et la mission des acteurs associés à ce projet. Pour ce qui est de la délimitation du champ d'application, deux options ont été discutées :

- soit évaluer le domaine de la formation dans les différentes composantes de l'université,

- soit évaluer les quatre domaines (formation, recherche, gouvernance, vie à l'université) dans une seule composante.

La première option permettrait certes d'explorer un domaine très important à l'université, qui mobilise d'importantes ressources, et d'établir une comparaison entre les composantes, renforçant l'esprit de compétitivité. Il a également l'avantage d'impliquer toutes les composantes dans cette expérience pilote. Mais après de longs débats, cette option a été écartée principalement pour les raisons suivantes:

- il a semblé plus judicieux, pour une première expérience, d'éviter les comparaisons entre les composantes de l'UMP car leurs systèmes d'informations ne sont pas identiques et une partie importante du matériel n'est pas compatible, ni interopérable ; cette incompatibilité risque de constituer une difficulté majeure [1];
- le résultat de cette comparaison pourrait être perçu comme un classement des composantes de l'UMP;
- la comparaison ne pouvant se faire sur l'ensemble des 23 références de la Formation dans le temps imparti, il a semblé difficile de procéder à un choix consensuel des références, l'intérêt de chacun étant différent;
- l'équipe d'évaluation devrait traiter avec des interlocuteurs différents, ayant des cultures de gestion différentes, utilisant des systèmes d'information différents et ayant l'habitude de présenter les données de manières différentes. En outre, si les établissements d'Oujda se constituent en un campus relativement regroupé, trois établissements se trouvent cependant à plus de 100 km d'Oujda (à Nador et à al-Hoceima);
- enfin, les évaluateurs ne pourront pas, dans le temps qui leur est accordé, trier, classer, traiter et analyser la masse importante d'informations qu'ils auront collectées.

Il a été donc jugé opportun et raisonnable d'évaluer les 3 domaines pertinents (formation, recherche et gouvernance) dans une composante ; le domaine de la vie à l'université relève en effet plutôt de l'université et sa pertinence ne peut être envisagée que dans ce cadre global. Après cette expérience pilote, l'évaluation pourrait être généralisée; elle porterait successivement sur les autres

[1] Cette conclusion a permis de prendre conscience des difficultés dans le projet de centralisation des systèmes d'information.

composantes. Le doyen de la FLSHO, avec l'aval du conseil d'établissement, a proposé que son établissement soit la première composante à être évaluée.

### 2. Les systèmes d'information existants

La FLSHO a acquis de nombreux outils technologiques pour mettre en place un système d'information performant : messagerie FloMail, généralisation de l'accès à l'Internet et extension du Wifi, usage des logiciels PMB (Pour Ma bibliothèque), GesEco (Gestion du Budget), VT (Visual Timetabling), GrInsA (Graduate's Insertion and Assessment as tools for Moroccan Higher Education Governance and Management), Apogee (à la place de GeScol : Gestion Scolarité), ainsi que les plateformes pédagogiques (Moodle et Claroline), et les nombreux outils intégrés à ces plateformes. Le paragraphe 1.2 du domaine de la gouvernance donne plus de détails.

En dépit de ces avancées très significatives, la FLSHO n'a pu se construire un réel système d'information. En effet, ces logiciels ne se constituent pas en un réseau où les éléments communiquent entre eux. Les services sont cloisonnés et les informations produites par l'un des services administratifs ne circulent pas, ne sont pas automatiquement diffusées auprès des autres services. Il en résulte que les données sont parfois contradictoires d'un service à l'autre.

D'autre part, si les informations administratives sont archivées dans les différents services, il n'y pas de traçabilité de l'information pédagogique ; les seuls documents qui archivent ce type de données sont les quelques rapports et PV du conseil de l'établissement. En outre, depuis 2005, il n'existe pas d'instance de planification : ni service, ni personne chargée de cette tâche. L'absence d'une telle structure rend difficile la visibilité et la lisibilité. En effet, cette structure aurait permis de collecter les informations et les données, de les vérifier en les comparant et de les traiter. Ce qui aurait permis de réaliser des enquêtes statistiques et de construire des prévisions probantes favorisant ainsi la prise de décisions et la réalisation des évaluations.

### 3. La conduite de l'autoévaluation

Pour chacun des trois champs retenus pour l'évaluation, les membres de l'équipe de pilotage ont tenu plusieurs réunions aux mois de janvier et février 2012, pour décliner sous forme de questions l'ensemble des preuves des champs retenus. Certaines preuves ont été développées en deux ou plusieurs questions.

L'équipe d'évaluation a ensuite reformulé ces questions, les a synthétisées et classées par thèmes en fonction des différents objectifs. Il importe de souligner que dans la définition de ces objectifs, la connaissance préalable de l'organisation de la FLSHO a été déterminante : elle a permis d'énoncer des hypothèses et d'identifier la source pertinente de l'information relative aux résultats et aux procédures.

### 3.1. Les sources de l'information

Le comité de pilotage s'est ensuite intéressé aux sources permettant de collecter et compiler l'information. Il les a identifiées et les a classées en fonction de leur utilité en deux types. Le premier, qui est constitué des archives récentes, des entretiens et des rencontres, sert à collecter des données relatives aux statistiques et aux procédures. Le deuxième type, qui est constitué d'enquêtes et de questionnaires, sert essentiellement à recueillir des informations sur les représentations et les points de vue des acteurs universitaires.

L.es objectifs assignés à l'évaluation se reflètent dans ceux assignés aux outils /techniques de collecte de l'information: les enquêtes et les questionnaires.

#### a. Les données statistiques ou procédurales

Font partie de ce lot les documents élaborés au cours de la période quadriennale 2009-2012, pour renseigner, à la demande du ministère de tutelle, les différents indicateurs du programme d'urgence (PU). Il s'agit des indicateurs relatifs à chacun des projets suivants:

a. la promotion de l'excellence: nombre d'étudiants bénéficiant de prix d'excellence
b. la formation: effectif global, effectif des nouveaux inscrits, taux de diplômation, taux d'échecs et d'abandon, tutorat, enseignements transversaux, etc.,
c. l'amélioration de l'offre de l'enseignement supérieur : effectif global, effectif des nouveaux inscrits, effectif par cycle, effectif au diplôme, effectif des diplômés, capacité d'accueil, taux d'abandon, taux d'insertion, etc.,
d. la recherche scientifique: nombre de SR, production scientifique, nombre de thèses, etc.
e. la promotion et la valorisation de la recherche scientifique : publications indexées, facteur d'impact, SR, thèses, etc.

f. le renforcement des compétences des personnels de l'enseignement supérieur: formation continue
g. le renforcement des mécanismes d'encadrement, de suivi et d'évaluation du personnel de l'enseignement
h. l'optimisation de la gestion des ressources humaines : taux d'encadrement, VH, etc.
i. le parachèvement de la mise en œuvre de la déconcentration/ décentralisation: organigramme, organes, GMP, (auto)évaluation, etc.
j. la planification et gestion du Système d'Education et de Formation: SIG, ENT, etc.
k. la maîtrise des langues : tests de positionnement, CECRL, etc.
l. la mise en place d'un système d'information et d'orientation efficient
m. la mobilisation et la communication autour de l'Institution de l'Enseignement Supérieur: mise en place d'une stratégie de communication interne et externe.

Ces données et informations ont été recoupées, vérifiées et validées par le dispositif mis en place par le ministère de tutelle pour l'accompagnement du PU :

- à l'échelle de l'établissement, par le correspondant (ou la personne ressource) qui coordonne la collecte de l'information, la centralise et l'envoie à la présidence,
- à l'échelle de la présidence, par les membres de la Commission régionale de suivi du PU,
- à l'échelle du ministère de tutelle, par la Commission nationale de suivi du PU, qui en outre produit un rapport national annuel.

Mais les données communiquées à la présidence et, ensuite, au ministère le sont à l'état brut ; chaque projet se présente en effet comme une série de statistiques juxtaposées. Notre autoévaluation a eu le mérite de les analyser, de les traiter, de les interpréter, de les hiérarchiser et de permettre ainsi de mieux les comprendre.

Font également partie de cet ensemble de sources, les rapports des différentes réunions des organes de la FLSHO, rédigés et archivés par l'établissement, ainsi que les quelques rencontres et entretiens collectifs et individuels avec les acteurs à la FLSHO, pour compléter, corriger et valider telle ou telle donnée. Dans le dernier cas, les réponses aux questions orales étaient parfois faites par écrit. Ces entretiens ont permis essentiellement de compléter

l'information sur l'existence et le fonctionnement des procédures et dispositifs, mentionnées parfois dans les indicateurs du PU.

### b. Des informations sur les représentations

Il a été également jugé nécessaire de recourir aux enquêtes et questionnaires destinés à une communauté restreinte mais représentative : en effet, les membres de l'équipe d'évaluation ont tenu trois réunions et ont échangé par emails afin d'élaborer deux questionnaires destinés aux enseignants et étudiants des masters (voir annexe 3). Ces outils ont servi en particulier à collecter des informations relatives aux représentations et aux opinions des acteurs universitaires.

Les membres de l'équipe d'évaluation ont:

- précisé clairement les objectifs à atteindre à travers cette enquête : taux de satisfaction, impact des enseignements, améliorations proposées par les concernés,
- défini l'organisation du questionnaire : rubriques du questionnaire, nombre et types de questions (fermées, ouvertes), échelles d'évaluation, etc.,
- élaboré une charte précisant le rôle de chacun des intervenants dans les différentes étapes du processus de l'enquête, ainsi que les conditions garantissant la confidentialité des informations et l'anonymat des informateurs
- et déterminé les techniques de saisie et de traitement des données.

Les retours des questionnaires ayant pris beaucoup de retard, en raison du déroulement des examens de fin d'années, les réponses aux questionnaires n'ont été traités que partiellement. En tout cas, les réponses montrent, chez les informateurs, un intérêt particulier et une envie marquée pour partager leurs points de vue sur les enseignements et la formation.

## 3.2. Les acquis de cette expérience : les pratiques

L'autoévaluation entreprise à la FLSHO est une expérience pilote, la première en genre à l'UMP. En raison de la nécessité de mettre en place et de pérenniser un système d'Assurance qualité dans les composantes de l'UMP, cette expérience va se développer et se généraliser au sein de l'UMP. Il serait donc opportun de tirer la leçon de cette expérience en identifiant les pratiques que cette autoévaluation a mises en œuvre qui devraient être ou ne pas être reconduites lors de la prochaine autoévaluation.

Les bonnes pratiques :

- définir avec précision les objectifs assignés à l'autoévaluation. Pour ce faire, les membres de l'équipe d'évaluation devraient avoir une connaissance préalable satisfaisante de l'institution à évaluer,
- établir un calendrier concerté et se restreindre à le respecter pour crédibiliser le processus d'autoévaluation en interne et en externe,
- s'assurer de la validité des informations, ce qui permettra de justifier et de fonder solidement les interprétations et les conclusions,
- élaborer une charte pour définir le type d'interventions et les responsabilités de chacun des intervenants dans le processus de l'autoévaluation
- garantir la représentativité de tous les corps universitaires au sein de l'équipe d'évaluation (enseignants, étudiants et administratifs) afin d'enrichir le débat lors de l'interprétation des données ou lors du traitement des réponses aux questionnaires,
- connaître et maîtriser la méthodologie et techniques de collecte des informations : questionnaire, entretien, débat de groupes, etc.
- dans le cas du questionnaire, définir les conditions de confidentialité et tenir la promesse,
- argumenter, raisonner et fonder les conclusions sur des faits et preuves probants (en évitant autant que faire se peut de recourir à des suppositions),
- prioriser les problématiques et éviter de mentionner les problèmes qui ne pourraient être résolus, ni trouver des remédiations.

Les pratiques moins bonnes :

- ne pas choisir avec précision la période de distribution des questionnaires et ne pas prévoir une période importante entre la diffusion du questionnaire et son retour,
- absence de motivation des membres de l'équipe d'évaluation durant la période du processus d'évaluation, notamment en allégeant le tableau de service durant cette période,
- rédiger le questionnaire dans une seule langue, notre questionnaire destiné aux étudiants des masters étant rédigé en français, aucun des mastérisants arabisants n'a en effet pu répondre à nos questions,
- l'excès d'informations nuit à l'argumentation dans le rapport et, par conséquent, à sa lecture,

- se limiter aux seules idées consensuelles et ne pas rapporter les divergences et, partant, la richesse des points de vue dans l'interprétation des données.

### 4. L'appropriation du référentiel par les acteurs de l'institution

Tous les collègues auxquels le Référentiel Qualité a été présenté, ont reconnu son intérêt, sa pertinence et son utilité. Leur satisfaction concernait également son organisation en domaines et champs et la déclinaison des référentiels en critères et preuves (quantitatives et/ou qualitatives). Au cours de visites de travail à Louvain-la-Neuve et à Oujda, des collègues belges, notamment M. Jean-Marc Braibant (Institut de Pédagogie et Multimédia, IPM) et M. Marc Romainvilles ont exprimé leur avis favorable sur ce travail qui se conforme, de manière pertinente, aux normes et standards internationaux.

Cependant, ils ont tous souligné, pour la réussite des différentes autoévaluations que notre établissement sera amené à entreprendre, qu'il faudrait également élaborer et formaliser les procédures de mise en œuvre du processus d'(auto)évaluation et de la rédaction du rapport. Il s'agit d'élaborer un guide pour déterminer les étapes primordiales de l'autoévaluation aboutissant à la rédaction du rapport et présentant les différentes rubriques que doit contenir ce rapport. Dans chacune des rubriques de ce guide, sont fournies des indications sur le type d'informations recherchées et les questions pertinentes auxquelles le comité d'autoévaluation devrait répondre :

- Les principaux objectifs,
- Le processus d'autoévaluation : responsabilité, communication, méthode, calendrier
- Les périmètres d'application et les références retenus
- L'élaboration du rapport d'autoévaluation : délai, nombre de pages, canevas (couverture, fiche introductive, préface, liste des membres du comité de pilotage / d'évaluation, analyse descriptive / analytique des domaines d'examen, glossaire, annexes au rapport).

En balisant le processus d'autoévaluation et en formalisant toutes les procédures liées aux différentes étapes, le guide favoriserait l'appropriation du Référentiel Qualité. En outre, il garantit le respect d'une certaine uniformité, qui faciliterait la lecture et permettrait la comparaison et la rédaction des synthèses.

Enfin, il importe peut-être de signaler un fait important : le danger d'une autoévaluation qui ne soit pas suivie d'un changement visant l'amélioration ; une autoévaluation sans impact complique en effet l'appropriation du référentiel.

## B. Synthèse des performances de l'institution : appréciations globales sur l'accomplissement des références

### Section I : Domaine de la formation

#### 1. La cartographie de l'offre de formation

A la FLSHO, l'offre de formation pilotée par 7 départements[1] se répartit entre trois grands domaines disciplinaires : les sciences du langage, les études littéraires et les sciences humaines et sociales, en conformité avec la vocation des départements de cet établissement. Cette offre, relativement variée, couvre les 3 cycles du dispositif pédagogique LMD mis en place en 2003.

En fonction des compétences visées, les filières de formations sont dites fondamentales, quand elles visent une formation généraliste, et professionnelles, quand elles visent plutôt une formation ouverte sur le secteur socioprofessionnel.

**Cycle Licence : 8 filières fondamentales**

| 4 filières Sciences humaines et sociales | 4 filières Sciences du langage et littérature |
|---|---|
| Etudes Islamiques | Etudes arabes |
| Histoire et Civilisations | Etudes Françaises |
| Géographie | Etudes anglaises |
| Sociologie | Etudes amazighes |

**Cycle Licence : 5 filières professionnelles:**

| |
|---|
| Animation Socioculturelle |
| Géomatique, Risques naturels et Gestion durable des terres arides |
| Médias et Communication Interactive |
| Langues Etrangères Appliquées (option : commerce et vente) |
| Didactique du français langue étrangère |

Pour ce qui est du cycle Master, notre faculté propose 7 programmes (en formation initiale et continue), répartis entre master (recherche) et master spécialisé :

[1] Il s'agit de 4 départements des sciences humaines et sociales (départements études Islamiques, d'histoire, de géographie, de sociologie) et de 3 départements de langue et littérature (arabes, françaises et anglaises.)

**Cycle Master :**

| 5 filières (Master recherche) | 2 filières (Master Spécialisé) |
|---|---|
| *Littérature Générale et Comparée* | *Didactique et Technologies Educatives* |
| *Didactique des Langues et Communication* | *Tourisme et Patrimoine* |
| *Genre, Société et Développement Humain* | |
| *Etudes linguistiques (en arabe)* | |
| *Fiqh al-mahjar (théologie)* | |

Enfin, la FLSH propose dans le cadre du Centre d'Etudes Doctorales (CEDoc) six formations doctorales rattachées à des équipes de recherche accréditées par le Conseil de l'université:

- Le travail social dans la tradition islamique (en arabe)
- Langage, Culture et Communication (en français)
- Littérature générale et comparée (en français)
- La littérature arabe et la critique : concepts, théories, méthodologies (en arabe)
- Géographie, aménagement et développement des régions périphériques
- Patrimoine et développement

En matière de formation continue, la FLSHO s'est limitée jusqu'en 2009 à proposer et à assurer des formations de courte durée (1 à 3 mois) sous formes de modules bloqués, sanctionnées par une attestation. Depuis cette date, elle a commencé à organiser des cursus plus importants (une année constituée de 2 semestres), au terme desquels elle délivre des diplômes. Actuellement, elle propose un diplôme d'université (Licence), intitulé Techniques Commerciales et Communication dans le cadre de la formation continue (payante). La faculté est en discussion avec deux facultés françaises à l'Université Montpellier 1 et à l'Université de la Sorbonne Nouvelle, pour la mise en place de masters en co-diplômation, dans le cadre de la formation continue. Le démarrage est prévu au mois de janvier 2013.

### 1.1. La lisibilité de l'architecture de l'offre

La FLSHO –cela a été dit- propose une offre de formations relativement variée, avec 20 diplômes L et M et un diplôme de doctorat avec six mentions. Mais il n'existait pas jusqu'en 2009 une présentation uniforme de cette offre: les responsables des formations se chargeaient eux-mêmes de la médiatisation de leurs formations sans une réelle concertation entre eux. Mais à partir des bases de données de ces formations, le service scolarité, qui vient d'être étoffé et restructuré, a produit des fiches uniformes des différentes formations, elle sera réactualisée et mise en ligne à la rentrée 2012-2013.

Par ailleurs, les formations LMD sont en adéquation avec les principaux axes de recherche des laboratoires et équipes de recherche de l'établissement; les intitulés de ces formations reflètent les préoccupations scientifiques des enseignants chercheurs; ce qui rapproche ces formations de compétences des structures de recherche.

### 1.2. Les passerelles et la pluridisciplinarité

Dans son projet de développement de l'établissement, le doyen a affiché une grande volonté pour soutenir la pluridisciplinarité; il a proposé pour son mandat quadriennal (2009-2012) de développer une offre de formation avec un caractère pluridisciplinaire renforcé. Une partie importante de notre offre de formations Licence est en effet pluridisciplinaire. L'examen des fiches des maquettes de ces filières permet de constater ce caractère pluridisciplinaire au sein de parcours assez proches, notamment au sein du bloc des filières des études linguistiques et au sein du boc constitué par les filières Histoire et Civilisations et Etudes Islamiques. En outre, une ouverture est également ménagée sur les champs disciplinaires Sciences juridiques Economiques et de Gestion et Sciences et Techniques: en effet, de nombreux intervenants viennent de la faculté des Sciences et de la faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales.

### 1.3. L'évolution des flux entrant et sortant

Parmi les faiblesses de l'ancien système qui été remplacé en 2003, on trouve essentiellement un taux élevé des échecs et des rétentions, un effectif très important d'étudiants qui quittent le système sans diplôme, une moyenne de neuf ans pour obtenir la licence. En 2007, dans le rapport de l'auto-évaluation partielle des formations (sous forme de formulaire avec des indicateurs) commanditée par

le ministère, il a certes été signalé que le système semestriel des modules permettait à ceux des étudiants qui n'ont pas validé les semestres de capitaliser les modules validés. Mais ils ont souligné que le taux d'échecs et de rétentions, quoiqu'il ait légèrement diminué, demeure cependant important; la situation semble avoir peu changé.

Au cours des trois dernières années, on constate une évolution importante des effectifs dans les différentes filières Licence Fondamentale (LF) de FLSHO. Eu égards aux résultats de la dernière session du baccalauréat, les responsables prévoient pour les trois prochaines rentrées universitaires une augmentation très importante des nouvelles inscriptions. Et ce essentiellement pour deux raisons: d'une part, les cohortes des 3 niveaux du lycée sont très importantes, d'autre part, le nouveau régime adopté depuis juin 2012 pour la notation des épreuves du baccalauréat (note Sup des deux sessions) favorise l'augmentation des titulaires de ce diplôme.

Les flux entrants prévus seront donc très importants : entre 25 et 30% (voir annexe 4 : Statistiques de la mouvance estudiantine: Tableau 2). Inversement, les flux sortants connaissent une stabilité, mais ils sont relativement bas: la moyenne des 3 dernières années est d'environ 11,22 % (sur l'ensemble des inscrits). Les responsables de FLSHO sont conscients que les effectifs des différents niveaux de la licence seront pléthoriques. Ils devraient tirer les conséquences de ce constat pour ce qui est de l'infrastructure et de l'encadrement pédagogique. Les tableaux 1 et 3 de l'annexe précitée précisent l'évolution des effectifs des diplômés en L (fondamentale et professionnelle)

Dans les filières LF de FLSHO, le taux d'échecs est relativement important en L1 (S1 et S2); il en résulte un tassement important des effectifs.

La situation des filières professionnelles ou professionnalisantes (LP) est complètement différente (voir Tableau 3 de l'annexe précitée). En effet, ces filières qui démarrent en L2 (S3) ou L3 (S5) enregistrent un taux de diplômation très important : entre 80 et 95%. Ces performances sont dues essentiellement au fait que l'accès à ces filières est sélectif (il est réservé aux étudiants qui ont fait un parcours réussi en LF) et à la mise en application du contrôle continu des connaissances et des compétences. En effet, dans les filières LF, contrairement aux filières LP, l'évaluation des connaissances et compétences se fait majoritairement sous forme d'examen final (évaluation sommative); cette situation a été imposée par les étudiants (grève, revendications). Afin de remédier à cette situation, les

responsables de FLSHO entendent renforcer les campagnes de sensibilisation et de communication forte et cohérente en faveur des étudiants de notre faculté et à destination des lycées, notamment sur l'intérêt du contrôle continu.

### 1.4. Les méthodes pédagogiques et la pédagogie innovante

#### 1.4.1. Les méthodes pédagogiques

Dans les différents documents et rapports consultés, il n'est fait que rarement allusion aux méthodes pédagogiques. Les quelques réflexions ou indications sporadiques concernant cette question sont générales, comme dans le cas de la rubrique intitulée «Didactique du module» dans le formulaire de demande d'accréditation des filières.

Dans toutes les formations Licence, sont proposés des projets (ou projets tutorés) en L3 (Projet de Fin d'Etudes, PFE, ou projet professionnel et personnel, PPP). Ces projets ont pour objectif de permettre à l'étudiant de renforcer sa capacité de s'investir dans un sujet de recherche, de s'initier au travail collaboratif et d'acquérir aussi une certaine autonomie ; ce qui le préparerait à l'autoformation. Il est indéniable que ces projets répondent à un véritable besoin dans la formation de l'étudiant: faire usage de tout le savoir acquis et, en même temps, acquérir des compétences et des habilités transversales nécessaires pour la formation et l'insertion professionnelle. Certaines filières imposent en outre une soutenance orale de ce projet afin de tester à la fois les qualités de communication de l'étudiant, ses compétences et connaissances et sa maîtrise des outils méthodologiques.

Mais dans de nombreuses formations, aucun cours ou séminaire d'accompagnement et de suivi n'est programmé en S6, les étudiants sont souvent confrontés seuls à la situation de recherche sans y être préparés, d'où la qualité insatisfaisante des résultats, outre les nombreux cas de plagiat.

#### 1.4.2. L'enseignement à distance

Certains enseignants de la FLSHO, qui ont bénéficié de formations en technologies éducatives organisées notamment en collaboration avec l'AUF, ont mis en place des plateformes de téléformation (TéléFLO) : il s'agit des plateformes Moodle et Claroline. Cette équipe contribue à la mise en place du projet présenté par FLSHO et adopté par la présidence (voir l'annexe 2, déjà citée pour une autre raison). Dans le cadre de ce projet, l'équipe a mis en place un master spécialisé

intitulé Didactique et Technologies éducatives et vient d'achever un projet international (Resatice) sur l'impact de l'enseignement à distance sur les pratiques de l'enseignant et de l'étudiant. L'établissement a également contribué à l'organisation des deux premières éditions des Journées internationales TICE, abritées par la faculté des lettres.

Ce dispositif, largement soutenu par le chef d'établissement, est cependant limité à l'enseignement hybride dans le cadre des formations du master. En outre, plusieurs thèses de doctorat, soutenues ou en cours de préparation, portent sur l'enseignement à distance dans l'enseignement supérieur marocain, et notamment l'enseignement des langues à l'université d'Oujda. Il s'agit de passer au développement de ce dispositif, pour qu'il touche tous les niveaux des cursus. Pour ce faire, l'établissement devrait lancer des campagnes de sensibilisation en faveur des enseignants et des étudiants et organiser des cercles de formation pour les enseignants.

### 1.5. Les ressources humaines nécessaires au projet pédagogique

La capacité d'encadrement est un critère de réussite des formations. Elle est, par ailleurs, prise en considération dans la détermination de l'effectif des filières à accès sélectif (LP et M). Mais le taux d'encadrement (1 enseignant pour 58 étudiants) est en deçà des besoins réels de notre faculté, et des standards des pays proches. En outre, certains champs disciplinaires sont sous-encadrés, rendant ainsi impossible la programmation des TD. En effet, en raison de ce sous-encadrement, de nombreux enseignements sont dispensés exclusivement sous forme de cours magistraux, sans TD.

Pour ce qui est des filières LP, les intervenants externes issus du milieu socioprofessionnel sont indispensables ; ils permettent en effet de faire découvrir à nos étudiants le monde du travail et les pratiques réelles de l'entreprise. Ces filières sont tenues, conformément aux décisions du conseil de la faculté, de confier 25% au moins de leur formation à des intervenants extérieurs professionnels. Mais cette proportion, quoique relativement limitée, est difficile à atteindre en raison de la situation frileuse et de la relative faiblesse du secteur socioprofessionnel régional.

### 1.6. Le pilotage de l'offre de formation

Le CE favorise les échanges entre les EC des différents départements pour garantir que l'offre de formation soit cohérente dans chacun des domaines disciplinaires de l'établissement au niveau licence et master. Chacun des projets émanant des équipes pédagogiques est en effet examiné et discuté par les membres de la commission pédagogique au sein du CE. Un rapport est rédigé et transmis aux concernés ; après avoir procédé aux corrections éventuelles, le projet est renvoyé au CE, pour validation.

Mais les rapports consultés, notamment les rapports des commissions permanentes du CE, permettent de constater que le projet de formation est généralement porté par une ou deux personnes et proposé spontanément, et non pas en réponse à un appel d'offres. Il ressort également de ces rapports que l'évaluation de ces projets porte beaucoup plus sur les aspects formels et sur le respect des normes formelles relatives à l'architecture des filières telles qu'elle est définie par le CNNP[1]. Les remarques portent rarement sur l'adéquation de la formation avec l'environnement régional et national, sur la capacité de l'établissement à assurer et répondre à tous les besoins relatifs à l'encadrement pédagogique, au soutien financier et aux infrastructures.

Les nouveaux membres du CE élus au début de l'année 2012, pour un mandat de 3 ans, seront amenés à revoir la procédure d'élaboration et de proposition des projets de formation. Il s'agira de définir les besoins en formation par rapport à l'environnement national, régional et international et de lancer un appel d'offres. Le conseil formalisera la procédure de réception et d'évaluation des projets de formations et établira un calendrier. Après l'adoption des formations et leur mise en œuvre, la commission pédagogique dudit conseil se constituera en cellule de perfectionnement qui se charge d'évaluer la mise en place des formations accréditées.

Jusqu'au jour d'aujourd'hui, le décanat n'a pas d'informations fiables qui permettraient d'estimer le coût des formations. Le nouveau logiciel acquis par l'établissement (GesEco) permettra de mieux gérer le budget de l'établissement mais également de calculer les différents coûts, notamment d'avoir désormais des informations précises sur le coût des formations

[1] *Cahier National des Normes Pédagogiques*

## 2. L'accompagnement de l'étudiant : du lycée à l'insertion professionnelle.

La FLSHO assure plusieurs services afin d'accompagner l'étudiant et lui fournir des outils à même de lui garantir la réussite des études et, plus tard, la réussite de son insertion professionnelle. Les services les plus importants pourraient être déclinés de la façon suivante:

a. l'information, l'orientation des publics lycéens, étudiants et personnes susceptibles de suivre des formations professionnelles,
b. l'aide à la réussite des études,
c. l'aide à l'insertion professionnelle, ainsi que l'aide pour trouver un stage et ou apprendre à trouver un stage en adéquation avec la formation et l'accompagnement durant ce stage,
d. le dispositif de suivi des diplômés.

A la FLSHO, ces tâches sont assurées par des services ou groupes différents.

### 2.1. L'information, la communication et l'orientation adaptées aux étudiants

Jusqu'en 2007, l'effort de l'information et de l'orientation des étudiants reposait tout entier sur les initiatives individuelles. Au sein de chaque département, les équipes pédagogiques des différentes formations avaient en effet l'habitude de concevoir et d'éditer des supports de communication (dépliants, banderoles, affiches, etc.). Cependant, le service Irchad (mot arabe signifiant « orientation ») a été créé pour l'uniformisation et la mise à disposition des informations sur les formations (présentation, objectifs, savoirs et compétences, organisation de la formation, condition d'accès, public cible, insertion professionnelle) et l'harmonisation de la communication sur l'offre de formation. Cet objectif a nécessité un travail collaboratif entre toutes les structures (enseignants, chefs de département, responsables de filières, chargés de la communication et de l'information). Avec la mise en place de ce service, il a été possible de coordonner l'élaboration d'une plaquette synthétique qui présente l'ensemble des formations disponibles à la FLSHO.

Aujourd'hui, ce service est une antenne du service universitaire commun appelé le Centre d'Information et d'Orientation et de la Vie Etudiante (CIOVE) créé, avec des antennes dans les établissements, dans le cadre de la coopération CUD-UMP. Ce centre a élargi le périmètre d'intervention et vise l'élève au lycée. L'essentiel de la communication vers les lycéens repose sur trois actions, les Journées Portes Ouvertes, le Forum de la région orientale et les visites dans les

lycées inscrites dans le programme de la Caravane qui sillonne la vaste région orientale. La campagne dite Caravane consiste en des opérations d'information, de communication et de médiatisation des formations lors des visites des lycées de la ville d'Oujda et des villes de la région. Notre établissement participe activement et régulièrement à ces campagnes pour expliquer aux élèves de la dernière année du secondaire les parcours possibles au sein de l'établissement. Il participe également à de nombreuses autres manifestations pour informer et communiquer autour de ses formations : forum de l'étudiant, Ports ouvertes organisées annuellement à FLSHO en présence des responsables des filières Licence, etc.

Un effort similaire devrait être fourni pour permettre une meilleure identification et visibilité des structures de recherche de notre faculté.

### 2.2. L'aide à la réussite des études universitaires

Pour réduire le fossé lycée-université et favoriser la réussite des études, la faculté s'est mobilisée pour assurer dans des conditions favorables un certain nombre d'enseignements outils:

- Le cours d'introduction à la méthodologie universitaire, notamment la recherche à la bibliothèque, le traitement de l'information et sa reproduction (résumé, synthèse, compte rendu (critique), etc.). Et pour rapprocher l'étudiant de la bibliothèque, notre établissement a aménagé une salle de cours au sein de la bibliothèque, réservée à cet enseignement programmé en S1. Le personnel qualifié de la bibliothèque devrait prendre une part plus active dans la formation de l'étudiant en facilitant son insertion au sein de l'université et en assurant des cours de méthodologie et de formation à la recherche documentaire.
- Le cours Techniques d'expression et de communication s'assigne deux objectifs : académique (la méthodologie de lecture et d'exploitation des lectures) et professionnel (CV, lettre de motivation, entretien, etc.)
- Le tutorat : des tuteurs recrutés parmi les doctorants accompagnent chacun un groupe d'étudiants,
- La faculté a également mobilisé des ressources humaines importantes et son centre informatique (5 salles multimédias équipées) pour l'enseignement du cours d'informatique en L2 (S3 et S4), à raison de 2h hebdomadaires par groupe de 20 étudiants.

La mise en place de ces cours d'aide à la réussite des études a demandé un investissement humain et budgétaire très important. Mais aucune évaluation

portant strictement sur ces cours (enquête auprès des enseignants et étudiants) n'a été entreprise depuis leur mise en œuvre. Ce qui aurait permis de mesurer leur impact sur la réussite des étudiants, la pertinence de leur contenu et les modalités de leur mise en œuvre et leur poids dans les pondérations des notes d'examens. Par ailleurs, pour une meilleure coordination de ces enseignements, une commission devrait être créée à l'échelle de l'établissement.

### 2.3. L'aide à l'insertion professionnelle

Bien que les licences fondamentales aient pour débouché majeur la poursuite d'étude en master ou au CRFMEF (Centre Régional de Formation aux Métiers de l'Education et de la Formation) après concours national, certaines d'entre elles proposent cependant des parcours plutôt professionnalisants à partir de S5 (L3) favorisant l'insertion professionnelle immédiate. En outre, elles assurent toutes un cours dit « culture entrepreneuriale ». Mais au vu des rapports examinés, le contenu de ce cours et le profil des enseignants qui l'assurent devraient être réexaminés.

L'offre de formations proposée actuellement par notre établissement aligne 5 licences professionnelles et deux masters spécialisés. Ces formations (LP ou MS) ont été conçues et élaborées dans le cadre de conventions et partenariats avec le milieu socioprofessionnel régional et national. La création de certaines de ces formations est le fruit d'une demande exprimée localement par le milieu socio-économique, le dernier exemple en date est celui de la LP Géomatique, Risques naturelles et Gestion durable des terres arides. Les masters spécialisés répondent également à cette exigence. De nombreux professionnels participent à l'encadrement de ces formations.

Quant aux Formations Universitaires de l'Education (FUE), qui sont des filières à caractère professionnel, elles ont été conçues dans le cadre de la nouvelle stratégie du ministère, qui a mis en place un nouveau dispositif. Celui-ci, effectif à partir de la rentrée 2012-2013, introduira une nouvelle répartition des tâches :

- les universités proposent des formations FUE, de niveau L ou M, qui visent à former les étudiants dans les métiers de la formation et de l'éducation,
- le CREMFE, nouvellement créé, reçoit les licenciés et les titulaires de master des FUE pour une formation pratique d'une année, au profit du ministère de l'éducation nationale.

La FLSHO est la seule composante de l'UMP qui propose ce type de formations professionnelles. Mais elles y sont en nombre encore limité (3 filières dans le

domaine de la didactique du français) et l'effectif de leurs étudiants est en deçà des projections de la faculté, il représente moins de 1 % de la totalité des étudiants de la FLSHO et à peine 2% des cohortes au diplôme. Leurs diplômés ne représentent que 5,11% du nombre des diplômés de notre faculté. Inversement, elles ont le taux de diplômation par cohorte le plus important de l'université : entre 80 et 95. Pour augmenter le flux entrant dans les FUE (et de manière général dans les LP), l'établissement sera amené à mieux informer les étudiants et le corps enseignant sur l'avantage de ces licences professionnelles pour les étudiants. En outre, des passerelles seront plus clairement établies afin de favoriser, à différents niveaux du cursus, le passage de la licence fondamentale à la FUE et, de manière générale, à la licence professionnelle.

Quant au stage, il est « une immersion » professionnelle, qui permet à l'étudiant-stagiaire de découvrir les pratiques de son futur métier ; il est aussi l'occasion pour lui d'identifier une problématique, de l'analyser et de proposer des solutions pour l'amélioration. L'expérience du stage prépare aussi à son insertion professionnelle et aux démarches nécessaires pour trouver un emploi.

La durée du stage est d'un mois pour les filières LP et de trois mois pour les masters spécialisés. L'organisation et le suivi des stages sont assurés par l'équipe d'encadrement pédagogique. Mais l'établissement devrait rédiger une charte des stages, et créer un dispositif qui permettrait d'identifier les entreprises et organismes susceptibles de recevoir nos stagiaires et de nouer des conventions.

### 2.4. Le dispositif de suivi des lauréats

Les informations les plus importantes relatives à l'insertion des lauréats de note faculté sont celles collectées par les équipes pédagogiques des formations, c'est-à-dire le résultat d'initiatives personnelles. Pour ce qui est des lauréats du master, le recrutement des diplômés est estimé à environ 70%, essentiellement dans le domaine de l'enseignement dont les besoins en recrutement seront encore très importants au cours des 4 prochaines années. Mais ces solutions individuelles ne sont pas satisfaisantes et ne peuvent être pérennisées: les enseignants ne peuvent en effet continuer à effectuer le suivi au dépend de leurs activités de recherche et de formation.

L'outil Web dont notre faculté compte se doter l'aidera à réaliser le suivi des stages et de l'insertion des diplômés. En effet, elle s'est inscrite dans le projet Tempus intitulé GrInsA (**Gr**aduate's **Ins**ertion and **A**ssessment as tools for

Moroccan Higher Education Governance and Management[1]) qui vise essentiellement le suivi de l'insertion des lauréats, à travers la mise en place d'une base de données interactive. Cette expérience devrait réaliser l'objectif de notre établissement, en la dotant d'un outil web de suivi des stages et de l'insertion des diplômés, et permettra la communication des données générales concernant cette insertion.

D'autre part, ces activités sont éclatées et dispersées entre plusieurs intervenants, souvent sans coordination. Il s'avère nécessaire de créer une seule structure (observatoire) qui prendrait en charge l'ensemble de ces activités. Il permettrait ainsi de mutualiser les ressources humaines et logistiques, de créer des synergies et d'aboutir à des résultats pertinents et probants. Cette structure sera aussi habilitée à organiser des enquêtes de satisfaction auprès des enseignants et des étudiants.

## 3. L'évaluation comme levier de l'amélioration des formations: volonté d'améliorer la démarche qualité pédagogique

### 3.1. L'évaluation des enseignements

#### 3.1.1. L'existence d'un bilan pédagogique semestriel ou annuel

A la fin de chaque session (automne et printemps), le CE se réunit en session plénière pour établir des bilans qui dressent un tableau global de l'offre de formation et proposent les améliorations éventuelles. Ces bilans et comptes rendus, élaborés à partir des interventions et exposés oraux des membres du conseil, notamment des chefs de département, sont consignés dans les rapports des réunions du CE.

Mais ce qui est à déplorer est l'absence des rapports des réunions des équipes pédagogiques, des réunions des départements et du conseil de coordination. L'établissement n'a pas en effet d'archives des réunions de ces instances ; il n'a pas de mémoire, ou a plutôt une mémoire défectueuse.

Pour la traçabilité des actions et activités de la FLSHO, les rapports et comptes rendus des réunions du CE, de ses commissions, des départements et des équipes pédagogiques devraient être systématiquement rédigés et soigneusement archivés ; ils devront être largement diffusés auprès des enseignants concernés. Les comptes rendus et rapport des réunions de fin d'année et de la rentrée

[1] Traduction : « Insertion des Lauréats et Evaluation, Outils pour la Gouvernance et la Gestion de l'Enseignement Supérieur au Maroc»

universitaire pourraient être également diffusés auprès des représentants des étudiants.

Les équipes d'encadrement pédagogique ont l'obligation de réaliser des autoévaluations à mi-parcours et à la fin de la période de l'accréditation (qui est de 4 années) de leur formation. Le CE, à travers la commission pédagogique, se charge de discuter les rapports de ces évaluations, de faire des recommandations et d'assurer le suivi. Ce type d'évaluation, mis en place depuis 2005, a un intérêt indéniable pour l'amélioration des contenus de la filière concernée et des conditions de sa mise en œuvre ; il est appelé à être utilisé de plus en plus. La faculté devrait donc formaliser les procédures (instance commanditaire, critères, questionnaire, informateurs, membres de la commission d'autoévaluation, etc.), établir un calendrier et désigner l'instance chargée du suivi.

Notre faculté se doit également d'organiser, avec une périodicité déterminée, des autoévaluations globales de l'ensemble de son offre de formation, pour la visibilité et l'amélioration. Parmi les documents qui alimenteront ce dernier type d'évaluation figureront les rapports des autoévaluations des filières.

### 3.1.2. Le rôle des étudiants dans l'évaluation

Le rôle des étudiants, à travers leurs représentants, est primordial dans le traitement et l'analyse des résultats des évaluations des enseignements des 3 cycles (LMD). Mais il s'avère que la FLSHO n'a pas fait appel aux étudiants dans les quelques évaluations qu'elle a réalisées. La première expérience entreprise dans ce domaine est celle élaborée dans le cadre du Tempus AqiUmed : l'autoévalation des masters. Au début de l'année universitaire 2012-2013, la même expérience va être rééditée avec les doctorants dans le cadre du CEDoc et, plus tard, généralisée au cursus Licence.

## 3.2. L'évaluation des connaissances et des apprentissages des étudiants

### 3.2.1. Les charte des examens, du régime des études et des thèses.

Le CE devait élaborer et établir, en 2003, un règlement du régime des études et des modalités des contrôles et examens, conformément à la législation marocaine. Mais il ne l'a adopté qu'au mois de septembre 2011 et a dû le réviser récemment. Ce règlement, qui se conforme aux dispositions du Cahier national des normes Pédagogiques, a permis d'institutionnaliser une grande partie des expériences et des bonnes pratiques adoptées par les différentes équipes des

formations. Ses aléas précisent les droits et obligations des équipes d'encadrement, des étudiants ainsi que du personnel administratif. La partie relative aux examens, quant à elle, se conforme à la norme RG5 du Cahier national des normes Pédagogiques: elle « porte, entre autres, sur les modalités d'évaluation, les fraudes, les retards, les absences et les modalités de consultation des copies par les étudiants ».

La charte des thèses, établie d'abord en 2008, a été modifiée en 2012. Elle est obligatoirement signée lors de la première inscription, par le doctorant, l'encadrant, le responsable de la structure de recherche qui accueille et par le directeur du CEDoc. Les différents articles de cette charte, qui visent à garantir la qualité et la déontologie de la recherche scientifique, fixent les engagements réciproques des différents intervenants, dans le respect total de la diversité et spécificités des disciplines et domaines de recherche.

Ce règlement et cette charte ont fait l'objet d'un large débat au sein de la communauté des enseignants depuis la première ébauche jusqu'à son adoption. Mais les représentants des étudiants n'ont pas participé à cette concertation.

### 3.2.2. L'évaluation des connaissances

Tel qu'il apparait des rapports des réunions du CE consacrées à l'évaluation du déroulement des cours, la question relative aux examens (déroulement, délibérations, notations, fraudes, saisie des notes, avantages et contraintes du logiciel Apogee, etc.) prend une place importante dans les discussions. Les membres du CE reconnaissent que les examens enregistrent annuellement des progrès dans l'organisation, depuis l'adoption en 2010 du logiciel Apogee, qui gère la répartition des groupes, l'affectation des salles d'examen, la saisie des notes, la gestion des archives des PV, etc. Mais ils ont également mis en lumière des difficultés ou émis des critiques générales. Les plus importantes de ces remarques concernent le contrat pédagogique et la forme du contrôle. En effet, il n'existe pas de document publié et diffusé qui précise explicitement, pour chacune des matières enseignées, le type d'examen, l'objectif et les attentes du correcteur, les critères de notation, etc. D'autre part, le contrôle continu est certes utilisé dans notre établissement, mais il l'est de manière très limitée, la primauté étant accordée largement à l'examen de fin de semestre. L'évaluation utilisée est donc essentiellement l'évaluation sommative, au détriment de l'évaluation formative qui

aurait permis à l'étudiant de tester régulièrement son savoir et ses compétences et, en conséquence, de pouvoir corriger et progresser.

En raison de l'investissement de tous les personnels (administratifs et pédagogiques) dans l'organisation de l'examen pour un effectif pléthorique de plus de 8000 étudiants, toutes les autres activités, notamment les activités de recherche et les manifestations culturelles et scientifiques, sont suspendues. A la fin de chaque semestre (d'automne et de printemps), l'établissement se trouve ainsi paralysé totalement durant près de deux mois pour organiser les deux sessions de l'examen final.

A travers les rapports du CE, on constate aussi un grand souci d'éthique et de déontologie chez les représentants des personnels administratif et pédagogique. En plus des campagnes de sensibilisation, le CE sanctionne toutes les fraudes ou tentatives de fraudes aux examens et contrôles. Mais beaucoup d'efforts restent à consentir pour lutter contre le plagiat (à partir du web), qui commence à prendre des proportions alarmantes dans les différents travaux remis par les étudiants.

Quant au mémoire de fin d'étude en L ou en M (PFE, PPP) ou le rapport de stage, il est soutenu devant un jury constitué de deux professeurs au moins. Dans le cas de la LP et du MS, l'un des membres est un professionnel. Une réflexion devrait être menée au sein de la FLSHO pour harmoniser les modalités de soutenance et les critères d'évaluation, tout en prenant en considération les spécificités des disciplines.

### 4. La formation doctorale : adossement à la recherche

Au cycle Doctoral, le Centre d'Etudes Doctorales (CEDoc) a remplacé à la rentrée universitaire 2008-2009 les UFR. En matière de gestion, les formations doctorales ne sont plus désormais rattachées à des départements mais au CEDoc, qui est une structure pédagogique et scientifique autonome mise sous la responsabilité d'un directeur, aidé par le conseil du CEDoc. Celui-ci comprend, outre le directeur, des responsables de laboratoires élus par leurs pairs pour un mandat de 4 années renouvelable une seule fois, ainsi que deux personnalités du monde socioprofessionnel désignées. Le conseil se charge de toutes les activités administratives et organisationnelles, libérant ainsi les EC pour s'impliquer encore plus dans les activités de formation, de recherche et d'encadrement scientifique.

Les formations doctorales sont nécessairement adossées à des laboratoires de recherche structurés ; elles profitent de l'environnement scientifique de ces

laboratoires eux-mêmes en partenariat avec des organismes de recherche. Les études du cycle doctoral constituent un levier important pour la dynamisation de la recherche, notamment la recherche appliquée et pour le rayonnement de nos formations.

Le conseil du CEDoc se charge de garantir la qualité de l'encadrement, de favoriser le bon déroulement des doctorats (en particulier par la mise en place de procédures de sélection adaptées, par la création d'une synergie entre les structures d'accueil des doctorants et le développement d'une politique scientifique propre), de fournir une formation complémentaire, de préparer l'insertion professionnelle des doctorants, et d'assurer le suivi des thèses et des débouchés des docteurs. La direction scientifique des thèses est de la responsabilité des équipes d'accueil.

Le CEDoc de la FLSHO (intitulé Lettres, Sciences humaines et Arts) procédera, à partir du mois d'octobre 2012, à une autoévaluation axée sur les résultats et les procédures et mécanismes, avant de renouveler les demandes d'accréditation. Mais l'on peut déjà constater, à partir des archives de ce centre que :

- il existe un grand déséquilibre dans la répartition des effectifs des doctorants entre les différentes formations doctorales, ce déséquilibre ne peut être imputé au manque d'encadrants,
- l'effectif de doctorants inscrits dans certaines formations dépasse le nombre autorisé,
- quelques sujets de thèse ne se conforment pas aux axes de la formation doctorale,
- l'organisation des formations complémentaires (VH global : 200h) rencontre des difficultés, essentiellement en raison de la non disponibilité des EC ou de l'absence de budget,
- certains champs disciplinaires (l'histoire, l'anthropologie et la sociologie) ne sont pas représentés dans l'offre de formation doctorale.

## Section II : Domaine de la recherche

### 1. Le potentiel de la recherche de l'établissement

En 2006, le Maroc a publié trois rapports d'évaluation de la recherche nationale, chacun consacré à l'un des trois grands domaines disciplinaires : Sciences juridiques, économiques et de gestion, Sciences et Techniques, Sciences humaines et Sociales (SHS). Pour ce qui est du dernier domaine[1], le rapport constate qu'il y absence de définition claire de la politique nationale en matière de recherche. Il précise (. .. . . «que malgré les efforts entrepris ces dernières années, il n'y a pas d'objectifs suffisamment clairs pour constituer une communauté scientifique nationale organisée, définissant sa stratégie, son programme et ses priorités et disposant de mécanismes de régulation acceptés par ses membres. L'objectif inscrit dans le plan de développement économique et social 2000-2004 consistant à intégrer la recherche scientifique et technique aux préoccupations des opérateurs socio-économiques et à promouvoir l'intérêt des entreprises pour l'innovation n'a pas prévu de place significative aux SHS.»

Pour pallier à cette situation deux recommandations, faites par les experts, ont été retenues par les autorités de tutelle : d'une part, la restructuration des équipes de recherche pour constituer des masses critiques pouvant travailler en synergie afin de réaliser des productions de qualité et, d'autre part, l'orientation de la recherche en SHS vers l'environnement régional et national, en prenant en considération les grands projets structurants : Maroc vert, Vision stratégique 2020 (Tourisme), besoins énormes en ressources pour l'enseignement primaire et secondaire, etc.

#### 1.1. La politique d'une recherche qui se cherche (ou la recherche en construction)

La politique de recherche est donc en train de se construire dans notre faculté, comme dans les autres établissements des humanités au Maroc. En tout cas, elle est beaucoup plus subie que décidée. A partir de l'année 2006, la FLSHO a en effet entamé la restructuration de la recherche scientifique, en prenant en considération les recommandations de ce rapport national. Telle que la situation peut être appréhendée à partir des différents documents examinés, notamment le projet de développement de la faculté et les différents rapports des autoévaluations des SR

[1] L'intitulé du rapport de la commission créée par le ministère pour évaluer la recherche en SHS au Maroc est *Vision et stratégie de la recherche Horizon 20025 : système National de Recherche : Sciences Humaines et Sociales, Analyse de l'existant (mars 2006). Il est mis à disposition sur le site www.abhatoo.net.ma*

réalisées en 2008 et en 2010, la nouvelle cartographie scientifique à la FLSHO se veut fondée sur le rapprochement disciplinaire et le renforcement thématique, chacun des thèmes devant ainsi mobiliser des équipes scientifiques à effectif significatifs.

Il convient de signaler aussi que les priorités de recherche de notre faculté transparaissent à travers les activités développées au sein des laboratoires et équipes, et à travers des programmes pluridisciplinaires, visant l'adéquation entre la recherche et la formation, notamment dans les formations doctorales.

Les domaines scientifiques et applicatifs des structures sont détaillés dans le tableau suivant :

| 8 Laboratoires | Thématiques |
|---|---|
| Géomatique et gestion de l'espace | Géomatique et aménagement des littoraux |
| | Aménagement et valorisation des ressources naturelles |
| | Culture populaire et développement |
| Langage, Culture et Communication | Langues, culture et société |
| | Patrimoines, interculturel et discours |
| | Langues et culture amazighes |
| | Enjeux de la Communication |
| | Langage, Imaginaire et Médiations Technologiques |
| | Espace et culture |
| Littérature générale et Comparée: imaginaires, textes et cultures | Littérature d'expression française : maghrébine, négro--africaine et antillaise |
| | Théâtre et culture |
| | Littérature Générale et Comparée : récits de voyage, images et paysages |
| الأدب والبناء الحضاري | النقد الأدبي العربي والحضارة |
| | الأدب العربي والحضارة |
| | اللغة العربية والحضارة |

| | |
|---|---|
| **الأبحاث والدراسـات في التراث الإسـلامي** | التراث والإشعـاع الحضاري |
| | السنـة وعلومهـــا |
| | الفقه الإسلامي والتطورات المعاصرة |
| **التراث والتواصـل والتنمية المستدامة** | ديداكتيك وبيداغوجيا التواصل |
| | التواصل والفضاءات السوسيوثقافية |
| **Population, Histoire et civilisation du Maroc** | Démographie Historique |
| | Histoire et civilisation du Maroc |
| | Histoire et Civilisation |
| **Dynamique des Milieux arides, Aménagement et Développement régional** | Dynamique des Milieux Arides |
| | Espace et Développement Régional |
| | Système d'Information ; Géographique et Aménagement |

| 4 équipes | *Axes de recherche* |
|---|---|
| فريق بحث في الأركيولوجيا والإتنوأركيولوجيا والتراث والتاريخ القديم | Archéologie, Ethnoarchéologie, Archéométrie, Patrimoine et histoire ancienne |
| **Information Géographique Numérique et Gestion de l'Espace** | Energies renouvelables, Risques environnementaux |
| **Identité et Différence / Identity & Difference** | éthique et esthétique de « l'auto-écriture », effets symboliques des migrations, formes et dispositifs culturels |
| بيبليوغرافيا الأدب المغربي الحديث | توثيق الأدب المغربي الحديث في مختلف أجناسه (شعر – قصة – رواية – مسرح – نقد ) ومختلف لغاته ( محلية – فرنسية – إنجليزية – إسبانية، الخ) |

### 1.2. Les orientations prioritaires de l'établissement : les thématiques dominantes

Notre faculté est en train d'élaborer sa propre politique en matière de recherche. Toutefois, il ne s'agit pas d'un projet scientifique commun à l'ensemble des SR. En effet, la concertation entre les différentes SR est faible, insuffisante pour permettre de déterminer une politique et une stratégie communes. Il s'agit d'une concaténation des visions chacune spécifique à une ou plusieurs SR.

Les activités scientifiques des laboratoires couvrent la majorité des thématiques dominantes dans les études relatives aux langues, à la communication, à la culture et à la gestion de l'espace, en lien avec le développement humain. Il s'agit essentiellement des disciplines suivantes : la linguistique, la littérature, l'histoire, l'anthropologie, la sociologie, la théologie et la géographie, notamment la géographie humaine. La restructuration de la recherche a fait émerger deux nouvelles thématiques qui sont en train de connaître un développement très important : l'usage des TIC dans la recherche (et la formation) et les sciences de l'éducation.

Schématiquement, ces activités se présentent sous 3 thématiques:

a. Thématique à dominante langue et communication : l'activité scientifique recouvre essentiellement les études linguistiques et communicationnelles, il s'agit de développer les descriptions du fonctionnement et des usages des langues (officielles, nationales, régionales et étrangères), en lien avec l'environnement culturel, social, etc. Cette thématique intègre également les études sur la didactique des langues et sur la mise en place et le fonctionnement des dispositifs de l'enseignement à distance (FOAD).

Les laboratoires concernés par cette thématique se sont regroupés dans une structure plus large : le Centre Universitaire des Langues et Communication (www.culcomo.org) dont l'objectif est de mutualiser les efforts. Ses préoccupations sont centrées autour des axes suivants, classés par ordre de priorité:

1° les études des langues (lexique, syntaxe, etc.) et des cultures sous-jacentes,

2° l'ingénierie pédagogique des enseignements des langues (arabe, français, anglais),

3° l'usage des TIC dans l'enseignement des langues,

4° la formation pour l'enseignement des langues: la formation continue et la formation des formateurs.

b. Thématique à dominante culture : cette thématique est abordée sous les aspects de la théologie, de l'histoire, de la littérature, de l'anthropologie et de la sociologie. L'activité scientifique s'inscrit dans les réflexions sur la culture en lien avec la religion, la société, l'histoire, etc.

c. Thématique Géographie: cette thématique inscrit ses activités de recherche dans l'espace géographique, éventuellement en lien avec l'homme. Les deux laboratoires de la FLSHO qui travaillent sur cette thématique (géographie physique ou humaine) se sont associés à 3 autres laboratoires de la faculté des sciences d'Oujda pour créer en 2005, le Centre de télédétection. Cette structure permet aux différents membres des 5 laboratoires de réaliser leurs travaux dans le domaine des SIG.

### 1.3. Les réalisations:

Quantitativement, la production scientifique des SR de notre établissement est relativement importante. Qualitativement, elle est également honorable: plusieurs co-publications avec des partenaires européens (notamment, belges, français et espagnols), qui s'inscrivent parfois dans des projets de coopération. Certains de ces ouvrages relevant des sciences du langage (comme le dictionnaire arabe/français) et de la géographie sont devenus des références dans les domaines en question. De manière générale, la faculté publie depuis 2009 environ 10 titres (revues, livres, recueils d'articles) par an. Plusieurs manifestations internationales sont également organisées pour la présentation et la discussion des résultats de la recherche, comme les Journées Internationales TICE qui sont devenues un rendez-vous annuel. Nos laboratoires sont aussi membres dans des réseaux de recherche, à l'échelle nationale et internationale (comme le réseau REMADIF, développant la recherche en didactique du français, avec la collaboration du service culturel de l'ambassade de France). Ils ont contribué par des études de terrain au développement de la région orientale, comme par exemple les nombreuses études géographiques pour l'aménagement du littoral méditerranéen et les études historiques pour la rénovation de la médina d'Oujda, et celle de la ville de Saidia.

Conformément aux recommandations nationales (rapport précité), la FLSHO développe prioritairement la recherche appliquée dans les différents domaines disciplinaires retenus. De nombreux projets, dans lesquels sont inscrites également des thèses de doctorat, portent en effet sur l'environnement régional et national.

Les recherches fondamentales se maintiennent encore, pour permettre d'éclairer et de féconder les recherches appliquées. Par ailleurs, la répartition entre recherche fondamentale et recherche appliquée n'est pas aisée à évaluer.

## 2. Le pilotage de la recherche : la capacité de décision et d'orientation

La FLSHO n'a pas encore mis en place un pilotage réellement déterminée et coordonnée entre les SR. Les actions entreprises en matière de projet de recherche et de relations de coopération et de partenariat sont majoritairement le fait d'initiatives individuelles des EC, ou le fait de coopération ente notre université et d'autres universités (marocaines ou étrangères) : projets CUD-UMP, Tempus, etc.

Dans leurs démarches pour répondre aux appels internationaux, nos SR sont souvent confrontées à des difficultés résultant de l'ignorance des procédures en usage dans le domaine et des exigences de construction d'un projet (notamment l'élaboration des budgets) ; ce qui réduit énormément le taux de réussite des projets. Ne possédant pas de structure institutionnelle d'accompagnement, elles souffrent également des contraintes de gestion budgétaire et de respect des échéances.

### 2.1. Le conseil de la coordination de la recherche et de la coopération : orientation stratégique et suivi de la recherche

La structuration de la recherche commence à donner ces fruits à travers la structuration des SR (qui sont les producteurs de la recherche). Il s'agit maintenant de structurer les outils de pilotage de la recherche. En effet, il est extrêmement utile que les représentants des SR continuent leur série de réunions entamée au mois de mai et juin 2012, pour doter notre établissement d'une structure consultative en matière de recherche, à l'image du conseil de coordination pédagogique. Ce conseil de coordination de la recherche et de la coopération, composé des responsables des laboratoires, des représentants de la commission scientifique du CE et d'administratifs et techniciens, s'assigne une double tâche: expertise et proposition. Il s'agit en effet d'évaluer les différents choix et options scientifiques et de mener une réflexion sur les perspectives de développement de la recherche et de la coopération ; ce qui favorisera, à travers une démarche participative, la mise en place d'une politique et d'une stratégie réellement adaptées et concertées dans le domaine de la recherche. Ce conseil se réunit régulièrement et rédige des rapports et des procès verbaux qu'il soumet au CE

plénier de la faculté pour discussion et approbation. Cette instance serait également l'interface intermédiaire entre les SR de la FLSHO et le Conseil consultatif de la Recherche et de la Coopération, créé récemment par le Conseil de l'Université.

Par ses actions et activités, ce conseil, composé de personnels scientifiques, administratifs et techniques, contribue au pilotage de la recherche en prenant en charge les différentes actions suivantes:

a. l'aide au montage et à la construction des projets de recherche et le suivi de leur mise en œuvre : le conseil se charge d'assurer l'accompagnement des SR dans l'élaboration des projets de recherche en garantissant la diffusion de l'information (suivi des appels d'offre), le conseil, ainsi que l'aide à l'élaboration des budgets et l'accompagnement dans le suivi de l'exécution,

b. l'aide à la construction des relations de coopération et de partenariats régionaux, nationaux et internationaux : en définissant les axes stratégiques, permettant ainsi plus de visibilité, le conseil de coordination contribue à la mise en place d'une stratégie de partenariat et de coopération à l'échelle régionale, nationale et internationale (contrat, projet, conventions). Il favorisera la rencontre des SR et les représentants du secteur socioprofessionnel régional et national, en adéquation et articulation avec la politique et la stratégie de recherche ; il sensibilisera également l'ensemble des EC au développement des relations de coopération à l'international,

c. l'harmonisation et le suivi de la cohérence de la politique scientifique, en articulant et coordonnant les programmes de recherche, notamment les programmes transdisciplinaires prioritaires de l'établissement,

d. le suivi des personnels de la recherche: suivi administratif des allocations doctorales attribuées par les associations et fondations, accueil de personnels extérieurs dans les laboratoires, contribution à la formalisation des procédures de recrutement, identification des compétences techniques d'appui à la recherche,

e. le suivi de la production scientifique : recensement régulier des publications et réalisations scientifiques de la faculté, organisation des appels d'offre, aide à la publication, etc.,

f.la mise à disposition de l'information institutionnelle : diffusion des informations relatives à la recherche émanant, notamment, des partenaires institutionnels,

g. la coordination, la mutualisation et le développement de l'usage des équipements et des infrastructures,

h. enfin, l'élaboration d'une charte de la recherche qui déterminera notamment les tâches des EC, ainsi que la contribution des personnels administratifs et techniques à la gestion de la recherche. Ce qui permettrait aux EC de faire des choix et de se consacrer à la formation et/ou à la recherche.

Il importe de rappeler que le Centre d'Etudes Doctorales (CEDoc), opérationnel depuis 2008, contribue au pilotage de la recherche, à travers la gestion et la coordination des formations doctorales : élabore, en concertation avec les équipes scientifiques, des formations et établit la liste des axes de recherche et les sujets prévus de thèses, détermine le contenu des formations complémentaires (VH : 200h). Il fixe les modalités d'inscription et de réinscription et organise les soutenances de thèses et les dépôts numériques.

### 2.2. La valorisation de la recherche

La recherche à la FLSHO n'est pas suffisamment valorisée. Or la valorisation de la recherche a un impact très important sur son développement. Il importe donc de mettre en place un système d'information performant orienté vers la recherche et fondé sur des outils technologiques d'aide à la gestion. Ces outils technologiques contribuent à rendre visibles et lisibles la recherche et la gestion de la recherche. Ils permettent en effet de présenter les SR au sein de la FLSHO, leurs objectifs, leurs axes de recherche, leurs productions, leurs activités scientifiques, etc. Ce qui permettra de garantir l'encouragement de la recherche par les responsables et le développement des partenariats et des coopérations susceptibles de booster la recherche.

La valorisation de la recherche, c'est aussi une meilleure valorisation des thèses sous format électronique. Sur le plan technique, les thèses sont numérisées sous format Pdf et déposées au bureau du Cycle Doctoral. Les EC et les personnels administratifs (de la bibliothèque) devraient en être informés, pour finaliser cette opération.

Notre établissement se doit de jouer pleinement son rôle d'acteur du développement. Il ne s'agit pas uniquement de la valorisation des résultats de recherche mais aussi et surtout, de la valorisation du potentiel universitaire, c'est-à-dire de ses moyens, de ses compétences et des connaissances associées.

### 2.3. L'évaluation de la recherche.

A l'UMP d'Oujda, aucun établissement n'a procédé à une autoévaluation globale de la recherche et des structures et dispositifs de recherche scientifique. Les quelques évaluations auxquelles la FLSHO a procédé sont soit des évaluations du parcours individuel de l'EC pour la promotion soit les évaluations des résultats et des productions de chaque SR (à travers des indicateurs chiffrés, voir l'annexe 5, le Projet 14), en fonction d'objectifs fixés antérieurement dans le contrat. Les performances des SR sont évaluées en dehors de leur environnement, en dehors des dispositifs de pilotage

L'autoévaluation entreprise depuis janvier 2012 dans le cadre du projet Tempus AiUmed est donc la première dans le genre à l'UMP, d'Oujda. Elle a porté sur les performances et résultats, mais également sur les procédures et les dispositifs de pilotage.

## 3. Les ressources humaines, matérielles et financières et les infrastructures

Pour consolider la recherche et encourager les SR, la FLSHO a affecté un certain nombre de moyens.

### 3.1. les ressources humaines

Les EC de la FLSHO, dont le recrutement progressif s'est étalé sur plus de 30 années, sont au nombre de 149 répartis entre les trois statuts réglementés par la loi, de la manière suivante

| Statut | Effectif | VH hebdo disponible | VH annuel disponible |
|---|---|---|---|
| Professeur de l'Enseignement Supérieur | 83 | 8 h | 256 h |
| Professeur habilité | 25 | 10 h | 320 h |
| Professeur Assistant | 39 | 14 h | 448 h |
| Assimilés | 2 | 18 h | 576 h |
| Total | 149 | 1496 | 47872 |

Seul le VH hebdomadaire imparti à l'enseignement est fixé et comptabilisé par la législation relative au statut de l'EC. Le VH que l'EC consacre aux autres activités, notamment les activités de recherche et les activités administratives, n'est pas pris en considération dans le décompte. La FLHO n'a pas encore procédé à des enquêtes auprès des concernés pour estimer le temps dédié à la recherche, il est en conséquence dans l'incapacité de préciser quel pourcentage de leur temps ses

EC consacrent à la recherche (recherche sur les lieux de travail, publication, participation à des manifestations scientifiques, organisation de manifestations, participation aux différents jurys, encadrement des thèses, expertises commanditées par les instances responsables, etc.). Il ne peut non plus déterminer le volume horaire dédié à la gestion administrative de la recherche (responsable de laboratoire, directeur de centre de recherche, suivi des projets, etc.). Ces tâches et activités ne sont valorisées d'aucune manière. D'évidence, cette situation réduit l'implication des EC, en raison de la diversité des activités à accomplir dans les différents domaines (formation, recherche, gestion).

Dans le cadre de la concertation au sein des départements, la FLSHO a favorisé la réalisation de nombreuses actions pour pallier à cette situation. Il s'agit de dispositifs permettant à l'EC, avec le consentement de son département, de bénéficier de congés de recherche (une durée sabbatique d'un mois à une année), ou de décharges partielles des tâches d'enseignement. Ce qui permet aux EC de s'impliquer plus fortement dans les activités scientifiques. Les bénéficiaires de ces facilités ont pu ainsi achever leur recherche ou, dans le cas de la formation continue, profiter de séjour scientifique à l'étranger pour renforcer leurs compétences ou acquérir de nouvelles compétences (conversions thématiques).

Mais il n'existe pas de dispositif chargé de suivre cette mobilité sortante et de l'organiser en faveur de la formation et de la recherche ; il n'y pas de traçabilité de ces mouvements scientifiques. Les informations et données relatives aux bénéficiaires ne sont pas en effet disponibles. Dans tous les cas, le taux des EC bénéficiaires est extrêmement faible.

Une solution plus adéquate serait que la FLSHO élabore une charte de l'EC qui permettrait de pallier radicalement à cette situation. Cette charte déterminerait les tâches de l'EC et leur volume horaire, et lui permettrait d'opter pour l'équilibre (entre enseignement, recherche et gestion) qui l'arrange le mieux, dans le respect des statuts et des contraintes institutionnelles.

Cette charte déterminera également l'équilibre entre les critères Enseignement et les critères Recherche dans le cas des nouveaux recrutements. En effet, jusqu'au jour d'aujourd'hui, les demandes de recrutement de nouveaux EC sont définies, au préalable, dans les départements, selon les besoins exprimés en termes de formation, non en termes de recherche et du renforcement de l'excellence dans un domaine particulier (un domaine innovant).

A l'inverse, dans le cadre de la mobilité entrante, la FLSHO totalise plus d'actions. Il a accueilli, dans le cadre de programmes internationaux (essentiellement, Maghreb-Europe), plusieurs chercheurs invités. Etant une institution transfrontalière (à une dizaine de Km de la frontière algéro-marocaine), elle a également reçu de nombreux chercheurs algériens. De même, elle a reçu de nombreux étudiants européens, notamment des étudiants espagnols. En l'absence d'une structure idoine, les responsables des formations ou des structures de recherche accompagnent eux-mêmes et encadrent ces chercheurs et étudiants en leur apportant toutes les informations, conseils et adresses nécessaires à leur installation.

## 3.2. la logistique (les équipements), les infrastructures et les ressources documentaires

### 3.2.1. L'infrastructure et les équipements

Les équipements de recherche nécessaires sont disponibles; leur acquisition a été financée par le budget de la coopération ou, de manière plus importante, par le budget de la FLSHO. Les structures ont participé à l'obtention de ces crédits. Les équipements acquis sont largement mutualisés au sein de nos SR. Certains de ces équipements sont également mis à la disposition des SR d'autres établissements de notre université, comme la station de météorologie et le matériel de notre Centre de Télédétection.

Les constructions dédiées à la recherche représentaient une portion négligeable de la surface globale de FLSHO, cette surface est restée inchangée durant plusieurs années. Mais en 2009, cet espace a été élargi : un bloc de 18 bureaux a été en effet construit et équipé, la construction d'un autre bloc de 32 bureaux est prévue.

### 3.2.2. Les ressources documentaires

#### a. l'accès aux ressources documentaires

L'offre documentaire de notre établissement est relativement intéressante, en volume comme en qualité. Elle répond largement aux besoins des étudiants de L, un effort budgétaire conséquent devrait être cependant consenti pour l'acquisition d'ouvrages de disciplines très spécialisées, pour les étudiants du master et les doctorants, et pour l'abonnement à des revues scientifiques internationales.

Les étudiants qui s'inscrivent à l'établissement sont automatiquement inscrits à la bibliothèque, qui met à leur disposition des salles de lecture et de consultation et, pour les étudiants du master et des doctorants, des salles en libre accès ; elle a également multiplié les exemplaires du même ouvrage pour favoriser encore plus les prêts à domicile.

### b.la politique documentaire

La politique documentaire est gérée essentiellement par la bibliothèque de l'établissement, la coopération avec les autres bibliothèques de l'université, ainsi que la coopération avec d'autres organismes documentaires devraient être renforcées et institutionnalisées. Pour l'instant, cette coopération incombe aux initiatives individuelles des personnels pédagogique et administratif. La bibliothèque devrait également formaliser sa politique documentaire en rédigeant une charte documentaire, qui permettrait notamment de mieux articuler l'offre de formation et l'offre documentaire. Les besoins des formations seraient déterminés de façon cohérente et pertinente et transmis aux responsables pour acquisition, au lieu du recours à des listes établies par des enseignants à titre personnel. En outre, pour mieux connaître son public (étudiants et corps administratif et pédagogique), la bibliothèque devrait procéder à des enquêtes de satisfaction (à travers l'utilisation de questionnaires); ce qui lui permettrait d'améliorer ses services et cibler ses acquisitions.

La bibliothèque de FLSHO, qui possède un fonds patrimonial documentaire intéressant, consacre également une part de ses crédits à des dépenses de conservation.

### c.les outils de pilotage

La personne nouvellement désignée à la tête de la bibliothèque de l'établissement mène un travail important : elle se charge de l'achèvement de la création du catalogue informatisé du fonds documentaire de la bibliothèque. Pour ce faire, elle a formé 4 personnes de la bibliothèque à l'usage du logiciel PMB (« Pour Ma Bibliothèque), ce logiciel étant utilisé par les autres établissements de l'UMP pourrait favoriser la mise en réseau commun de tout le patrimoine documentaire de l'université. Pour faciliter l'accès et le partage des données entre les différentes personnes concernées par le projet et, partant l'usager de la bibliothèque, les différentes machines de la bibliothèque ont été mises en réseau

suivant l'architecture client-serveur. Le personnel de la bibliothèque a également achevé le paramétrage de l'OPAC (catalogue accessible en ligne). Ce qui permet de connaître les ressources documentaires à distance.

La bibliothèque devrait aussi s'engager dans la création d'un fonds documentaire électronique qui permettrait aux étudiants et aux enseignants des consultations en ligne et à la bibliothèque de faire connaître son patrimoine ; l'expérience entreprise par un groupe de chercheurs du laboratoire Langue, Culture et Communication pour la numérisation des documents papier traitant de la langue et culture amazighes pourrait être prise pour exemple. La bibliothèque pourrait aussi enrichir son catalogue à travers les prêts entre les bibliothèques.

### 3.3. Le budget

Les crédits de fonctionnement et d'investissement affectés à la recherche (hors valorisation) proviennent des programmes de coopération et, majoritairement, du budget de la FLSHO. Un programme de coopération assez important est en effet réalisé avec la CUD (Commission Universitaire au Développement – Belgique) avec un financement durant la période 2008-2012 (5 ans) dont 70% est consacré à l'appui à la recherche scientifique. Les SR de notre établissement participent à ce programme. Quelques organismes socioprofessionnels participent également à la valorisation de la recherche à travers des subventions des évènements et manifestations scientifiques.

Pour plus de transparence et de visibilité, la FLSHO devrait, à travers le Conseil de coordination de la recherche et de la coopération, élaborer une réelle politique budgétaire de la recherche, appuyée par des procédures et des critères pour la répartition du budget et pour l'évaluation de son impact sur le développement de la recherche (voir aussi, ci-après, § 4.6.).

## Section III : Domaine de la gouvernance : le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

### 1. Le système d'information : la numérisation des outils de pilotage

#### 1.1. Le pilotage de l'environnement numérique de travail à l'UMP

Le projet de l'ENT, encouragé par le ministère de tutelle, est un projet commun à toutes les composantes universitaires. L'université se charge de le mettre en place et de développer plusieurs services en central, accessibles à partir des différents environnements périphériques:

- l'ENT accessible en interne et en externe depuis la page d'accueil du site WEB de l'UMP,
- les modalités d'accès en faveur du personnel et des étudiants exposées dans un guide en ligne,
- l'accès assuré aux ressources et services documentaires,
- la consultation du compte lecteur dans le catalogue des bibliothèques des composantes,
- l'accès au service scolarité rendu possible : inscription, réinscription, relevé, suivi des résultats, etc.

Mais ce projet ayant pris énormément de retard, les personnels de notre faculté, souhaitant développer rapidement des moyens en technologie informatique, ont mis en place un certain nombre d'outils informatiques pour le pilotage, et mobiliser quelques ressources humaines pour ce dessein. Ils espèrent que ces outils puissent être, plus tard, redéployés et intégrés au schéma directeur global que l'université mettra un jour en place. Mais la crainte que ces outils ne puissent être délocalisés, ni ne puissent être interopérables et compatibles avec le prochain environnement de l'université se ressent chez eux.

#### 1.2 Les outils numériques de pilotage à la FLSHO

##### a. Les réalisations :

La faculté a connu deux phases dans la mise en place de la technologie d'information et de communication dans son système de pilotage. Au début des années 90, elle a mis en place une politique de production de ressources audiovisuelles. Un service a été créé à cet effet, le responsable de ce service a bénéficié de plusieurs sessions de formation au Maroc et à l'étranger dans le cadre

de projets de coopération. Ce qui l'a habilité non seulement à superviser l'achat du matériel nécessaire, à l'entretenir et à le mettre à disposition, mais également à animer des ateliers-vidéo, des ateliers de production des ressources audiovisuelles.

La deuxième phase a démarré à la fin des années 90, avec la connexion Internet. La faculté a commencé à construire l'infrastructure matérielle, logicielle et logistique (équipements, bureautique, serveur, etc.) et à préparer la ressource humaine (équipe technique). Elle a progressivement complété son dispositif par la création d'un centre informatique, par son équipement en matériel nécessaire et par l'étoffement des ressources humaines de ce centre. Ce qui a permis une meilleure visibilité des activités et des tâches.

La faculté a pu progressivement développer et diversifier, en maîtrisant leur usage, l'infrastructure informatique et offrir un bouquet de services:

- La création de la messagerie FloMail dédié aux personnels pédagogiques et administratifs,
- L'usage du logiciel PMB (Pour Ma bibliothèque) qui a permis de numériser le répertoire de la bibliothèque de notre faculté, rendant ainsi possible la recherche documentaire en ligne : à travers le logiciel BiblioSearch disponible sur le site de notre faculté,
- L'accès à l'Internet a été amélioré et développé grâce à l'extension du Wifi à tous les sites de la faculté, notamment dans les salles de lecture de la bibliothèque,
- Le logiciel GesEco acquis récemment par le Service Economique de la faculté, installé en réseau intranet, introduit une grande visibilité dans la gestion comptable et financière. Les responsables autorisés peuvent suivre à distance, en instantané, toutes les opérations comptables et financières,
- Le logiciel VT (Visual Timetabling), qui est un logiciel Open Source, est un outil d'aide à la création et à la gestion des emplois du temps et des plannings. Particulièrement bien adapté aux universités, il existe en 2 versions (monoposte et réseau) avec les mêmes fonctionnalités. Les données créées dans une version sont utilisables dans l'autre. Les personnes qui ont été formées pour son utilisation sont en train de le mettre en service,
- Le logiciel en cours d'implémentation à la FLSHO, et dans les différentes composantes de l'UMP, dans le cadre du projet GrInsA, permet de réaliser des enquêtes sur le suivi et l'insertion des lauréats de note faculté,

- En matière de presse, le site de notre faculté offre les versions électroniques de quelques quotidiens nationaux, en langues arabe et française,
- Les comptes étudiants sont ouverts pour l'accès aux dossiers pédagogiques,
- Le logiciel Apogee n'est opérationnel à l'UMP que dans une seule composante universitaire : la FLSHO. Recommandé par le ministère de tutelle, il gère, depuis 2010, toutes les étapes du parcours de l'étudiant : de son inscription, en passant par la réinscription, les changements de filières, la répartition des salles des examens, les notes, les délibérations, jusqu'à la délivrance du diplôme. Grâce à l'investissement et la volonté d'une équipe constituée d'informaticiens et de personnels administratifs de la scolarité (dite Equipe Apogee), le logiciel a été paramétré avec succès et l'historique des notes de l'ensemble des étudiants transféré de GeScol vers Apogee. Le service projette de numériser les PV des résultats des examens de la première décennie de notre faculté.
- Les plateformes pédagogiques (Moodle et Claroline) pour l'enseignement à distance sont mises à disposition des étudiants des masters de notre faculté. La généralisation au cycle Licence est programmée à partir de l'année prochaine.

De nombreux outils ont été intégrés aux plateformes pédagogiques multipliant ainsi les fonctionnalités pour la formation à distance (essentiellement, enseignement hybride). Ce qui a rendu possible l'usage des visioréunions et des visioconférences: nos étudiants du master, notamment ceux des masters Didactique et Technologie Educatives et Didactique des langues et Communication, ont bénéficié de cours à distance et ont participé au débat qui a suivi. La faculté envisage avec les responsables du master AIGME (Applications Informatiques : Gestion, Éducation aux Médias) de Paris 3, la possibilité de délocaliser ce master, en co-diplomation.

Bien qu'un nombre important de cours pour les mastérisants soit mis sur la plateforme pédagogique, l'utilisation de ce dispositif est encore limitée. L'établissement doit prioriser cet objectif et œuvrer pour provoquer une véritable conduite de changement et avoir l'adhésion du plus grand nombre à l'usage de ce dispositif. Les étudiants, tel que cela ressort de l'enquête de satisfaction (voir le questionnaire destiné aux étudiants des masters, en particulier la question 24) sont demandeurs et conscients des avantages de l'usage de ces technologies, notamment pour mieux gérer leurs plannings individuels de travail.

### b. Les limites

Cependant, tous ces logiciels ne se constituent pas vraiment en un réseau où les éléments communiquent entre eux. En effet, les services sont cloisonnés et les informations produites par l'un des services administratifs ne circulent pas, ne sont pas automatiquement diffusées auprès des autres services. Il en résulte que les données sont contradictoires d'un service à l'autre.

D'autre part, depuis 2005, il n'existe pas d'instance de planification : il n'y a ni service, ni personne chargée de cette tâche. L'absence d'une telle structure rend difficile la visibilité et la lisibilité. En effet, l'existence d'une telle structure aurait permis de collecter les informations et les données, de les vérifier en les comparant et de les traiter. Ce qui aurait permis de réaliser des enquêtes statistiques et de construire des prévisions favorisant ainsi la prise de décisions et la réalisation des évaluations.

## 2. Les conditions d'élaboration des politiques et des stratégies

Deux faits ont conditionné l'élaboration des politiques et des stratégies à la FLSHO. Le premier est le projet de développement de la FLSHO présenté par l'actuel doyen en 2009 (voir §3 de l'introduction). Il a dressé l'état des lieux et développé la politique et la stratégie à adopter pour l'amélioration et les mesures à entreprendre pour l'atteinte des objectifs.

Le deuxième fait est le programme d'urgence (2009-2012). Dans le cadre de ce programme national, notre faculté, à l'instar de tous les établissements universitaires marocains, a dû présenter, chaque année, un rapport d'évaluation de l'existant et des projets d'amélioration des résultats et des procédures relatifs à la formation, la recherche scientifique et la gouvernance. Pour chacun des indicateurs des différents projets d'amélioration relevant des trois domaines précités, la faculté présente annuellement l'état d'avancement en indiquant le résultat de l'année en cours, l'indice d'amélioration par rapport à l'année précédente et les projections pour l'année à venir. Un plan d'actions détaillé accompagne ces indicateurs.

Mais le projet de développement n'a pas été publié et diffusé, et l'élaboration des projets du PU n'a pas impliqué un nombre important de personnels pédagogiques et administratifs, elle s'est limitée à un cercle restreint. Il est par conséquent d'une extrême importance qu'en raison des évolutions rapides que connaît l'enseignement supérieur marocain, le projet de développement soit, d'une

part, repensé, discuté et négocié en associant tous les acteurs de la faculté à travers leurs représentants et, d'autre part, d'être diffusé et médiatisé. Ce qui permettra ainsi à toutes les composantes de la faculté, dans une approche participative, de faire des projections et de mettre en adéquation les objectifs et les ressources disponibles ou à acquérir.

## 3. L'organisation et le pilotage des structures et des services

### 3.1. L'organigramme : services, départements et autres structures de la FLSHO (voir annexe 6)

L'organigramme fonctionnel de l'établissement se composait d'un nombre éclaté de services, ce qui n'était pas compatible avec une gestion se voulant performante. Sa réorganisation entamée depuis 2009 a restructuré et reconstitué les services en les regroupant sur la base des tâches:

- Service Economique,
- Service Informatique,
- Service Personnel,
- Service Scolarité : avec 3 bureaux (L, M, D) répartis sur le campus pour des raisons de proximité,
- Service Programmation et Examens
- Service Information et Communication,
- Service Documentaire : bibliothèque,
- Service Publications, Manifestations scientifiques.

Certains de ces services regroupent plusieurs bureaux.

### 3.2. Les organes de direction et de pilotage de l'établissement : ou le circuit des prises de décisions

La mise en place de l'arsenal de décrets d'application de la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur a duré plusieurs années. L'actuel doyen nommé en 2009 a été conduit à repenser les modes d'élaboration des décisions, pour se conformer aux nouveaux décrets. Il a donc fallu identifier et clarifier les modes de fonctionnement et missions respectives des diverses instances décisionnelles de l'établissement. Ce qui a permis d'élaborer et adopter après discussion, le règlement interne de l'établissement (une copie du sommaire de ce règlement est présentée en annexe, n° 7, accompagné de sa traduction de l'arabe au français).

### 3.2.1. Le conseil de l'établissement

Le conseil de l'établissement, institué et organisé par la loi, est un organe délibératif. Il constitue l'instance suprême de pilotage de la faculté: il a en charge la gestion et la coordination de toutes les activités au sein de l'établissement. Il propose également les règlements internes à l'appréciation du Conseil de l'université et toutes les mesures et dispositifs susceptibles d'améliorer les missions de la faculté et le pilotage de ses structures et services.

### 3.2.2. Le décanat, ou équipe de direction:

Le décanat est constitué du doyen et de deux vices doyens: l'un en charge des affaires pédagogiques et académiques et l'autre en charge de la recherche et de la coopération. Le doyen est également assisté par un secrétaire général, qui se charge de toutes les affaires administratives de l'établissement. Cette équipe de direction tient au moins deux réunions hebdomadaires pour faire le point sur les dossiers en cours, élaborer les propositions, avant leur présentation dans les instances consultatives ou leur communication à l'ensemble des acteurs de l'établissement.

L'actuelle équipe au décanat de la faculté a pris ses fonctions en 2009, alors que commençait la période du PU. L'établissement devait, pour la première fois de son histoire, rendre compte de ses performances: renseigner les indicateurs de performance relatifs à ses missions (formation et recherche). Cette pratique adoptée pour les 4 années du PU (2009-2012) a créé de nouvelles habitudes chez les membres de l'équipe de pilotage de l'établissement :

- assumer l'autonomie, se responsabiliser et rendre compte,
- prendre les initiatives pour améliorer,
- planifier des actions : élaborer un plan d'actions,
- budgétiser les projets et les actions de formation,
- préciser les indicateurs d'atteinte des objectifs.

Cet exercice pratiqué régulièrement sur les 4 années a permis aux responsables d'avoir plus de visibilité dans le gestion de l'établissement, à travers la collecte des informations: les acquis, les bonnes pratiques et les éléments et procédures à créer ou à améliorer.

### 3.2.3. Le conseil de coordination (pédagogique)

Présidé par le doyen, il comprend outre les deux vices doyens, les chefs de département. Si besoin est, le doyen invite les responsables des filières aux réunions du conseil de coordination. Au vu du contenu des quelques rapports des nombreuses réunions, ce conseil s'intéresse majoritairement à la gestion des activités pédagogiques.

### 3.2.4. Les chefs de départements: leur rôle

La faculté se compose de départements d'enseignement. Les chefs de département sont élus pour un mandat de deux ans, renouvelable une seule fois. De droit, ils siègent au CE et au conseil de coordination. Chaque département gère, au moins, un diplôme de licence fondamentale. Il gère également les licences professionnelles.

Il est important de reconnaitre la légitimité des chefs de département qui jouent un rôle très important dans la vie de la faculté: un rôle essentiel de proximité et de gestion. Le rôle des départements devrait donc être préservé et renforcé au sein de la faculté. Le règlement nouvellement adopté à la FLSHO attribue en effet de nombreuses prérogatives à cette instance institutionnelle : il sera désormais doté de son propre budget pour gérer les formations, la recherche et les autres activités liées à ses deux missions. Son autonomie dans la gestion implique sa responsabilité pour rendre compte et être évalué.

## 4. Le management des fonctions supports au service des missions

### 4.1. La gestion du patrimoine immobilier (voir annexe 8 : superficie de la FLSHO)

La gestion du patrimoine et des infrastructures, activité commune à l'université, relève directement du Secrétaire Général de l'université. Mais en raison de l'effectif administratif limité de la présidence et des difficultés de communication et de coordination, les composantes ont mis en place leur propre dispositif de gestion patrimoniale. Dans le cas de la FLSHO, le doyen a désigné une personne du service économique pour cette tâche. Au nom du doyen qui est le maître d'ouvrage des opérations relatives au patrimoine immobilier, la personne en question pilote ces opérations, et assure la maintenance. Elle pilote également certaines études (diagnostics, audits...) ou certaines opérations de rénovation sur

le site. Par ailleurs, elle assure le suivi et la gestion énergétique et, de manière générale, la gestion administrative du patrimoine de l'établissement.

L'état des lieux du patrimoine immobilier de l'établissement, établi en 2008 (voir l'annexe 9: état de santé du bâti), a montré qu'à l'exception des fondations et de la plomberie, le reste du patrimoine exige d'être rénové. En 2009, la nouvelle équipe de direction a élaboré un plan global d'actions de maintenance, de développement et de rénovations immobilières, suivant un échéancier qui prend en considération les priorités. Ces actions sont envisagées sur la durée du plan quadriennal (2009-2012). Mais elles sont mises au point, améliorées et développées annuellement en fonction de l'état d'avancement du travail et du financement annuel. Le doyen, étant le responsable du suivi de ces actions, supervise les travaux avec l'aide de la personne chargée du patrimoine à la FLSHO. Pour exemple :

- L'extension de la capacité d'accueil : 7 salles de cours d'une capacité de 80 places physiques chacune et 4 salles MM équipées sont prêtes à l'usage à partir de la prochaine rentrée. La construction de ces salles a été décidée en 2009, pour anticiper les demandes grandissantes en nouvelles inscriptions
- Extension du bloc de la scolarité: 160 m² supplémentaires
- Des opérations de rénovation lourde de locaux existants: 2 amphithéâtres
- La mise en conformité électrique de certains bâtiments
- Des opérations d'entretien et de renouvellement: étanchéité des toitures de certains bâtiments (1700m²), mise en conformité du système électrique, peinture (4200 mL), équipement informatique de plusieurs salles et des bureaux des EC, etc.,
- Une grande opération d'aménagements de l'espace (espaces verts, allées, reconstruction, etc.) pour créer une unité architecturale à partir des différents bâtiments de la FLSHO qui, construits à des époques différentes, se présentaient comme des ensembles indépendants.

D'autres opérations ont été externalisées, en partie comme le nettoyage des locaux ou la sécurité, ou totalement comme le gardiennage.

Il importe souligner que la faculté, tout en capitalisant sur son expérience de gestion du patrimoine, définit avec précision sa politique de gestion immobilière et identifie des indicateurs pertinents susceptibles d'améliorer la gestion de ce patrimoine.

La FLSHO ne possède pas de logiciel de gestion de ce patrimoine. Elle ne disposait pas non plus d'un logiciel de gestion des salles de cours et d'organisation du temps des enseignements. Le bureau chargé de la programmation et des examens au sein du service de scolarité se chargeait de ces tâches, à l'aide d'outils informatiques conçus sur place et en faisant parfois appel à l'aide des équipes pédagogiques. Ce qui était source de nombreux disfonctionnement dans la gestion des salles pédagogiques.

Mais actuellement, le logiciel VT (mentionné précédemment) est en cours d'intégration dans le système d'informations de la FLSHO. Son installation a été précédée d'une formation sur son usage organisée en faveur des utilisateurs dans toutes les composantes de l'UMP. Opérationnel dès la rentrée 2012-2013, cet outil qui favorisera la visibilité à l'échelle de l'université, permettra à notre établissement une meilleure gestion et rationalisation des plannings, ainsi qu'une meilleure visibilité sur la capacité d'utilisation effective des salles et sur le volume horaire d'enseignement des enseignants permanents et vacataires.

### 4.2. Le pilotage des TIC

Jusqu'en 2010, les initiatives entreprises en matière des TIC étaient conduites dans les différentes composantes de l'UMP, en l'absence de politique, de dispositifs et d'outils de centralisation. Les personnels étaient répartis, et le tâches organisés, en fonction de cette situation. Depuis 2011, sur les recommandations insistantes et l'impulsion très forte du comité du pilotage de l'axe « Gouvernance CUD-UMP», l'UMP est en train de redéployer ses ressources humaines, informatiques, logicielles et logistiques, pour les centraliser et les inscrire dans le schéma directeur global de l'université.

Jusqu'en 2011, les responsables de la FLSHO et ses EC, soucieux de développer leurs ressources en TIC ont procédé à des choix propres et se sont dotés d'outils informatiques propres. Le centre informatique a été doté d'infrastructures (4 salles de cours équipées, 3 bureaux également équipés pour la gestion du réseau internet et intranet, les ressources logicielles et la maintenance de tout le parc informatique de la faculté) et en ressources humaines (deux ingénieurs et 3 techniciens en informatique, avec des profils différents : programmation, maintenance réseau, etc.). Ce centre se charge de soutenir, d'accompagner et de former les personnels pédagogiques et administratifs sur

l'utilisation des TIC dans leurs activités d'enseignement, de recherche et de gestion administrative. Il aide et soutient les différents personnels utilisateurs, notamment:

- dans la mise en œuvre de la politique de l'établissement en matière d'usage des TIC,
- dans le déploiement, le maintien de l'environnement indispensable au bon usage des outils informatiques et numériques, à la gestion des composantes du réseau, des serveurs, du matériel logiciel, progiciel et didacticiel,
- dans le respect des normes de sécurité et des contrats de garantie,
- dans la maîtrise des coûts,
- dans la réactivité des différents services: délai, proximité, disponibilité, sécurité.

### 4.3. Le pilotage de la gestion des ressources humaines: à l'échelle de l'université

Le management des ressources humaines souffre de la fragmentation des services concernés en la matière au sein de l'organisation de l'université. Il n'existe pas de bureau (guichet) unique, qui prendrait en charge la gestion de toutes les ressources humaines à l'UMP et qui se chargerait de l'ensemble des services devant être rendus aux personnels pédagogique et administratif (délivrer tous les documents administratifs, préparer les dossiers scientifiques des enseignants de l'université, les dossiers de promotion du personnel administratif, coordonner les travaux des différentes commissions scientifiques, etc.). Ces tâches sont dispersées entre le service créé à la présidence de l'UMP et ceux créés dans ses composantes; cette situation résulte de la juxtaposition de composantes pourvues d'une large autonomie et possédant des pratiques, des organisations et des cultures très différentes.

### 4.4. La gestion des tableaux de service des enseignants-chercheurs

La politique des ressources humaines menée au sein de notre faculté privilégie l'aspect quantitatif au détriment de l'aspect qualitatif. Les critères (ou la grille des critères) fondant la promotion des EC sont en effet majoritairement des critères quantificatifs. De même, dans le domaine de la formation, les enseignants sont tenus de réaliser un volume horaire réglementaire indépendamment de la qualité (contenu, niveau et cycle L, M ou D, etc.). Toutefois notre faculté a pu maintenir, dans le domaine de l'enseignement, un volume horaire raisonnable par EC, grâce

au recours à des vacataires. Cette situation, quoique financièrement coûteuse, a permis aux EC de s'impliquer plus dans les activités de recherche (production scientifique, encadrement de thèses, participation aux projets et leur gestion, contribution dans des commissions de réflexion, etc.).

Cette implication pourrait être renforcée encore plus si les EC étaient déchargés de certaines tâches administratives et techniques, par le recours au personnel administratif et technique.

### 4.5. Le mode de recrutement des personnels et la gestion des carrières.

#### 4.5.1. Le mode de recrutement des personnels.

Le mode de recrutement des personnels permanents (pédagogiques, administratifs et techniques) est régi par décrets : les membres du jury sont désignés par le président, sur proposition du doyen qui, dans le cas du personnel pédagogique, se concerte avec le chef du département concerné. La masse salariale de ces personnels est gérée directement par la trésorerie générale. En matière de recrutement des vacataires, il existe de nombreux disfonctionnements. La faculté devrait élaborer une charte qui formaliserait les différentes procédures, notamment : critères et modalités de sélection, engagement écrit, contrôle du volume horaire effectué, constitution du dossier scientifique et administratif, évaluation du rendement global, etc.

#### 4.5.2. La gestion des carrières.

La promotion des EC est régie par des textes de loi : les dossiers de promotion sont évalués par les pairs élus dans la commission scientifique de la faculté[1], et dans la commission paritaire à l'échelle de l'université. Les membres de la commission scientifique évaluent les dossiers selon trois ensembles de critères:

- investissement et responsabilité au niveau pédagogique,
- qualité de l'activité de recherche et responsabilités,
- investissement dans des actions en faveur de la société (ouverture sur l'environnement externe).

La commission scientifique de la FLSHO a élaboré un règlement interne ; elle a formalisé la procédure et a précisé les critères relatifs à chacun des trois domaines

[1] La loi instaure 2 commissions scientifiques : l'une rattachée au CE traite de la recherche, l'autre au doyen traite de la question des promotions des EC. Il s'agit là d'un autre éclatement des instances.

précités. En outre, au cours des deux exercices universitaires précédents, elle a évalué et classé les dossiers de promotion des années 2007, 2008, 2009 et 2010. Ce qui a permis de rattraper le retard cumulé.

Les représentants des EC dans les différentes instances de la faculté ont rapporté à maintes reprises le désaccord de la majorité des EC sur l'adoption de certains critères, remettant ainsi en cause la grille de promotion, notamment, l'importance accordée aux critères quantitatifs au détriment des critères qualitatifs, ainsi que la pertinence des critères du 3° domaine (ouverture sur l'environnement externe).

En raison de l'absence d'une cartographie des emplois formalisée, avec des missions et des services déterminés, la gestion prévisionnelle des ressources humaines souffre de nombreuses insuffisances. Il en a résulté que les structures de pilotage ont été largement développées en accaparant une masse d'emplois excessive pour pallier au déficit des services centraux de l'UMP. Inversement, cette situation a sous-doté les équipes pédagogiques et les structures de recherche : sept secrétaires à mi-temps pour l'accompagnement de l'ensemble des travaux des départements, des formations et des structures de recherche. Ce manque de personnel a amené les EC à assurer très souvent des tâches administratives, ce qui explique en partie le peu d'enthousiasme chez les EC pour assumer des responsabilités au sein de la faculté.

Un préalable à la mise en place et la formalisation de la cartographie des emplois serait l'élaboration des fiches postes, ce qui permettrait de valoriser l'ensemble des activités des EC, ainsi que l'ensemble des activités du personnel administratif.

### 4.6. Le pilotage budgétaire et financier : construction, répartition et exécution budgétaires

La gestion budgétaire et financière est confiée au service économique de la faculté, qui est constitué du responsable et de 3 agents dont l'un assure la gestion des stocks et le contenu du magasin. Le logiciel acquis récemment pour ce service (voir ci-dessus) permet une exécution efficace du budget.

Mais la construction et la répartition du budget passent par plusieurs instances. En effet, la répartition du budget de l'université, en dehors du budget fléché, est débattue au sein du conseil de gestion, instance institutionnelle constituée du président, des chefs d'établissements (=les directeurs des

composantes), ainsi que des représentants des corps pédagogiques et administratifs issus du Conseil de l'université. A l'occasion de ce débat, les chefs d'établissement directeurs présentent un bilan des activités réalisées et les ressources financières et humaines mobilisées, ainsi que les objectifs à atteindre accompagnés d'études chiffrées pour justifier les ressources financières et humaines (postes budgétaires) nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Le conseil d'université, qui assume essentiellement le rôle d'arbitrage, discute et valide le budget annuel. Le président notifie alors officiellement aux composantes le montant global de leur budget.

Dans une 2° étape, la FLSHO procède à la répartition du budget global qui lui est alloué. Pour ce faire, le doyen après concertation avec les membres du conseil de l'établissement, clarifie ses attentes et ses prévisions, qu'il présente à la commission du suivi du budget au sein du conseil de l'établissement : il présente ce budget sous forme d'une grille synthétique. La répartition est discutée au sein de la commission du suivi du budget et présenté au conseil pour validation.

Trois faits importants méritent d'être signalés. Le premier est que la procédure de validation du budget prend un temps excessif: par exemple, le budget des années 2011 et 2012 n'a été en effet amendé qu'au 2° semestre de l'année.

Le second fait, qui a déjà été mentionné ci-après dans un autre contexte, est que depuis 2009, le ministère de tutelle a mis en place un cadre contractuel entre l'université et l'état et, localement, entre chaque composante et la présidence. Chacune des composantes, se positionnant comme contractante, reçoit alors son budget en fonction de ses projets, ainsi qu'en fonction de ses réalisations et performances.

Le troisième fait est l'urgence de la présidence à développer un pilotage centralisé : plusieurs commissions consultatives ont été créées pour réfléchir aux méthodes et moyens pour la mise en place de cette centralisation, les résultats de la réflexion des différentes commissions devraient être synthétisés et présentées dans la journée d'étude du 3 octobre 2012.

Mais ces faits sont autant de sources d'inquiétude et de crainte chez les EC de la FLSHO. Ils appréhendent la perspective d'une sous-dotation de leur établissement, et donc des équipes de formation et de recherche, en raison de l'uniformisation des grilles de répartition du budget, sans prendre en considération les particularités des disciplines de notre faculté.

## 5. Les démarches qualité.

### 5.1.l'état des lieux : approche et procédures pour le management de la qualité.

La recherche de l'amélioration constante à la FLSHO ne constitue pas encore une démarche qualité à part entière. Mais il y a un réel souci de la qualité à la FLSHO, qui relève d'une décision politique et stratégique du doyen et des autres instances dirigeantes qui affichent leur volonté d'améliorer de manière constante les performances en matière de formation, de recherche et de fonctionnement des services. Ce souci est évident dans la réalisation de nombreuses actions:

- La récente adoption d'un règlement interne global, qui concerne toutes les instances, tous les acteurs et toutes les activités au sein de la faculté,
- La refonte des programmes en 2003 a notamment permis de prendre en considération le référentiel des compétences et les débouchés possibles dans le processus d'élaboration des filières de formation (à caractère fondamental ou professionnel),
- L'auto-évaluation de toute formation en vue de demander l'accréditation ou en vue d'élaborer un bilan à la fin de l'accréditation,
- L'auto-évaluation de chaque laboratoire et de chaque équipe de recherche, programmée tous les deux ans et fondée sur la mise en évidence des performances dans différents domaines : productions scientifiques, direction de thèses, communication, publications, projets en partenariat universitaire et socioprofessionnel, local, régional , national et international,
- L'adoption de nouveaux outils informatiques, logiciels et autres (Apogee, VT, PMB, etc.) émane du souci d'améliorer les différents types de service rendus à la communauté universitaire (étudiants, enseignants et administratifs),
- La faculté, comme cela a été dit, signe un contrat annuel avec la présidence. Elle doit alors accomplir les missions qu'elle s'est fixées en amont et qui concernent les performances mesurées à partir d'une série d'indicateurs relatifs aux domaines de la formation, de la recherche et de la gouvernance (voir plus de détails dans § 3 de l'introduction),
- Les ressources humaines sont redéployées en fonction des besoins, le principe étant la mobilité fondée sur la formation continue,
- Enfin, l'adoption récente du Référentiel Qualité, élaboré dans le cadre du programme Tempus AqiUmed.

### 5.2. Des propositions d'amélioration

Pour consolider ces acquis, et mettre en place une démarche qualité efficace et concertée, la FLSHO devrait:

- veiller à garantir l'implication et l'adhésion de toutes les parties prenantes dans la définition des objectifs, l'identification des processus et la formalisation des procédures. Les responsables de la faculté sont conscients que le préalable à tout engagement dans une démarche qualité est l'implication et l'adhésion de tous,
- lancer des campagnes de sensibilisation auprès de tous les acteurs de la faculté et organiser plus de cercles de formation,
- continuer à formaliser les procédures et tenir compte de la traçabilité (rédiger des rapports pour toutes les réunions, les classer et les archiver),
- dresser une cartographie des emplois cohérente pour trouver une solution à la fragmentation des tâches, élaborer des fiches postes pour les personnels et définir la liste des missions de chaque service,
- programmer régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des différentes parties prenantes et entreprendre des autoévaluations, pour garantir l'amélioration continue de la démarche qualité.

## • Conclusion générale

Les résultats de la synthèse de notre autoévaluation peuvent être repris, résumés et reformulés en trois rubriques pour chacun des trois domaines : points forts, points faibles et recommandations

### 1. Domaine de la formation

#### 1.1. Forces

- L'offre de formation est intéressante :
  - inscrite dans une politique claire, elle est relativement variée, elle couvre les 3 cycles (LMD) du dispositif pédagogique : 20 L, 7 M 6 D en plus des UFR,
  - Elle est en adéquation avec les principaux axes de recherche des SR ; les formations doctorales adossées sont à des SR dynamiques,
  - Elle est pourvue d'une architecture visible et cohérente,
  - Elle est également proposée dans le cadre de la formation continue,
  - Un grand intérêt est accordé à la formation (au détriment de la recherche) : l'équipe de direction se consacre presque exclusivement au pilotage des activités de formation.

- L'ouverture de l'offre de formation sur son environnement socioprofessionnel (à l'échelle régionale et nationale) :
  - 5 filières LP et 2 MS
  - La programmation de stages en milieu professionnel,
  - L'enseignement « culture entrepreneuriale » assuré dans les filières LF
  - Plusieurs contrats et conventions de partenariat signés avec le secteur socioprofessionnel
  - Des intervenants du domaine socioprofessionnel dans l'encadrement pédagogique des formations (25% au moins)
  - L'existence de sérieuses opportunités dans le développement de la formation professionnelle, notamment dans le domaine des Formations Universitaires de l'Education (FUE)

- Le dispositif d'aide à la réussite des études, à la lutte contre l'échec et le décrochage, à l'insertion professionnelle
  - L'information, la communication et l'orientation active des étudiants: organisation de nombreuses manifestations pour informer et communiquer autour des formations (forum de l'étudiant, Portes ouvertes, etc.);

- L'aide à la réussite des études universitaires : programmation de cours transversaux (méthodologie du travail universitaire, TEC, informatique) et mise en place du tutorat d'accompagnement pédagogique (rédaction d'un manuel du tuteur)
- L'aide à l'insertion professionnelle: par le renforcement du caractère professionnel de l'offre de formation
- Le dispositif de suivi des lauréats: le dispositif du suivi de l'insertion des diplômés vient enfin d'être mis en place, ce qui permettra d'identifier les opportunités d'insertion et, en conséquence, d'adapter les formations
- La mise en œuvre de la plateforme pédagogique pour assurer des cours à distance.

- L'évaluation :
  - L'évaluation et la révision (périodiques) des enseignements:
    - bilan pédagogique semestriel et annuel établi par le CE,
    - Évaluation des projets de formation en vue de leur accréditation,
    - Evaluation des formations à mi-parcours et à la fin de la période d'accréditation,
    - Culture de l'évaluation développée : les acteurs universitaires sont de plus en plus convaincus de l'intérêt de l'évaluation dans l'amélioration des formations, très peu de réticence constatée.
  - L'évaluation des apprentissages et des connaissances
    - Existence d'un règlement interne du régime des études et des examens,
    - Mobilisation générale et forte pour la réussite de l'organisation des examens, des délibérations et de l'affichage des résultats,
    - Transparence et déontologie respectées : les fraudes et plagiat sont sanctionnés.

### 1.2. Faiblesses

- Dans les filières LF, le taux d'échec et de rétention est encore important, de même le nombre de diplômés est proportionnellement très réduit. Ce qui rend urgente l'évaluation du dispositif mis en place pour l'aide à la réussite de l'étudiant et son impact sur la réussite des étudiants, sur la pertinence de leur contenu, d'autant plus qu'il n'y a pas d'organe de coordination de ces diverses activités de soutien,
- Importance des flux entrants prévus et, inversement, stabilité des flux sortants qui sont relativement bas. Ce qui va générer des besoins d'encadrement

pédagogique importants, en face d'une stagnation des recrutements pédagogiques,

- Absence d'archivage et de traçabilité des actions et activités de la FLSHO: à l'exception du CE, les activités des autres organes et instances ne sont pas archivées,
- Nombre très réduit de licences professionnelles offertes par la FLSHO et aucun nouveau projet de formation professionnelle n'est en vue, l'effectif estudiantin est également très réduit et le nombre d'intervenants professionnels est en deçà des exigences pédagogiques,
- Difficulté (ou impossibilité) d'estimer le coût de la formation,
- Absence de visibilité concernant la pertinence du contenu des épreuves d'examen et des critères de notation,
- Manque de coordination au niveau de l'élaboration des projets de formation.

### 1.3. Recommandations

- Lancer des cercles de sensibilisation et de formation aux approches et méthodes de la pédagogie universitaire : la réflexion sur les faits didactiques et andragogiques permettrait :
    - de contribuer à la réduction du taux d'échecs,
    - de sensibiliser les EC à l'intérêt du PFE et du stage, au contrat pédagogique, à la diffusion des informations sur les attentes des correcteurs, les critères de notation, le type d'activités idoines aux contenus, le contrôle continu et l'examen final, le type d'évaluation (sommative, formative et diagnostique), les modalités et les critères d'évaluation des soutenances des mémoires et des rapports de stage.
- Formaliser la procédure d'élaboration des projets de formation et leur évaluation en vue de leur soumission à l'accréditation

## 2. Domaine de la recherche

### 2.1. Forces

- La réorganisation de la recherche a permis de créer des SR de taille significative qui ont favorisé le renforcement thématique et, partant, la production scientifique,
- Les productions et activités scientifiques sont relativement importantes et riches, qualitativement et quantitativement, mais rarement publiées dans des revues indexées
- Certains de nos EC ont une renommée nationale et internationale
- La recherche est orientée vers l'environnement régional et national et vers le domaine appliqué
- L'adéquation est assurée entre le recherche et la formation, notamment dan les formations doctorales.

### 2.2. Faiblesses

- L'absence d'évaluation globale de l'organisation de la recherche,
- L'absence de pilotage réellement déterminée et coordonnée entre les SR, en matière de projets de recherche et de relations de partenariat et de coopération : en conséquence, le projet scientifique commun n'existe pas encore, ni non plus une politique de recherche concertée. La politique de recherche est donc en train de se construire, de s'élaborer au sein de la FLSH,
- L'ignorance des exigences et des procédures de construction d'un projet et manque de soutien et d'accompagnement administratif dans la soumission des projets, ainsi que dans le suivi de sa gestion,
- Faibles concertation et coordination entre les SR et, au sein de la même, SR, entre les EC : très souvent la recherche et la coopération sont le fait d'initiatives individuelles et rendent difficile leur valorisation,
- La valorisation limitée de la recherche et des activités et de l'investissement des chercheurs,
- L'effort limité pour encourager la mobilité des enseignants et des étudiants,
- L'insuffisance du budget alloué à la recherche relativement aux besoins, d'autant plus qu'il y a une quasi absence des ressources propres provenant de prestations de services ou de contrat de partenariat.

## 2. 3. Recommandations

- La création du conseil de coordination scientifique (de la recherche et de la coopération)
- Ce conseil, composé de personnels scientifiques, administratifs et techniques, contribue au pilotage de la recherche en prenant en charge les différentes actions suivantes:
    - l'aide au montage et à la construction des projets de recherche et le suivi de leur mise en œuvre,
    - l'aide à la construction des relations de coopération et de partenariats régionaux, nationaux et internationaux,
    - l'harmonisation et le suivi de la cohérence de la politique scientifique,
    - le suivi des personnels de la recherche,
    - le suivi de la production scientifique,
    - la mise à disposition de l'information institutionnelle, en mettant en place et en gérant un système d'information performant orienté vers la recherche,
    - la coordination, la mutualisation et le développement de l'usage des équipements et des infrastructures,
    - la valorisation des résultats de la recherche et du potentiel universitaire, c'est-à-dire de ses moyens, de ses compétences et des connaissances associées. Ce qui impacte la recherche, la valorisation de la recherche, c'est aussi une meilleure valorisation des thèses sous format électronique,
    - le pilotage de l'autoévaluation globale et régulière de la recherche et des structures et dispositifs de recherche scientifique
    - enfin, l'élaboration d'une charte de la recherche qui déterminera notamment les tâches des EC,

## 3. Domaine de la gouvernance

### 3.1. Forces :

- L'adoption d'une approche participative dans le pilotage des activités de formation, en symbiose avec les instances pédagogiques de l'établissement,
- L'établissement dispose d'un système d'information relativement performant et développe et perfectionne ses nombreuses applications informatiques appropriées pour le pilotage de l'établissement ; ce système est essentiellement orienté vers les activités de formation. Par exemple, les différentes procédures de la chaîne (processus) de la scolarité (de l'inscription à la délivrance du diplôme, ainsi que l'accès au dossier pédagogique) sont maîtrisées et informatisées,
- L'établissement a un projet de développement élaboré par le chef d'établissement pour sa candidature au poste qu'il occupe,
- L'assainissement, la rénovation et l'aménagement de l'espace au sein de la faculté (construction, allées, espace vert, embellissement, etc.). Ces chantiers ont créé un espace agréable favorisant le bien être des acteurs universitaires,
- L'existence d'un organigramme qui hiérarchise les organes de pilotage et de prise de décision, renforcé par un règlement interne qui identifie et clarifie les modes de fonctionnement et missions respectives des diverses instances décisionnelles de l'établissement.

### 3.2. Faiblesses

- Les logiciels, en dépit de leur efficacité, ne se constituent pas dans une unité, en un réseau où les éléments communiquent entre eux et favorisent la diffusion de l'information: les services sont cloisonnés et l'information produite dans un service administratif ne circule pas, n'est pas automatiquement diffusée auprès des autres services. Il en résulte que les données sont contradictoires d'un service à l'autre. L'instance de planification qui aurait pu favoriser le décloisonnement n'existe pas,
- La validation (le visa) du budget enregistre régulièrement un retard excessif,
- Les activités pédagogiques et scientifiques ne sont pas archivées,
- La politique de gestion du patrimoine immobilier non encore élaborée,

- Le risque de non compatibilité des outils informatiques de pilotage de la FLSHO, avec ceux de l'UMP en cas de centralisation des services.

### 3.3. Recommandations

- Il est vrai que la recherche de l'amélioration constante à la FLSHO ne constitue pas encore une démarche qualité à part entière. Mais pour consolider les acquis, et mettre en place un réel système assurance qualité, efficace et concerté, la FLSHO devrait, notamment :
- Renforcer l'approche participative affichée par le doyen en veillant à garantir l'implication et l'adhésion de toutes les parties prenantes dans la définition des objectifs, l'identification des processus et la formalisation des procédures. Les responsables de la faculté sont conscients que le préalable à tout engagement dans une démarche qualité est l'implication et l'adhésion de tous. Il faudrait donc publier et diffuser le projet de développement et impliquer tous les acteurs dans sa discussion,
- Continuer à formaliser les procédures et tenir compte de la traçabilité (rédiger des rapports pour toutes les réunions, les classer, les diffuser et les archiver),
- Dresser une cartographie des emplois cohérente et la formaliser pour trouver une solution à la fragmentation des tâches, de même élaborer la charte (tableau de service, mode de recrutement des personnels, gestion des carrières, etc.) et les fiches postes pour les différents personnels et définir la liste des missions de chaque service, ce qui permettrait de valoriser l'ensemble des activités des EC, ainsi que l'ensemble des activités du personnel administratif et technique de la FLSHO.
- Programmer régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des différentes parties prenantes et entreprendre des autoévaluations, pour garantir l'amélioration continue de la démarche qualité,
- tout en capitalisant sur l'expérience de gestion du patrimoine, définir la politique de gestion immobilière et identifier des indicateurs (logiciel) pertinents susceptibles d'améliorer la gestion de ce patrimoine.

## Conclusion : acquis, limite, perspectives

## I. Les acquis : les réalisations

### 1.1. Les ressources humaines

- La participation à des cercles de formation et de sensibilisation à la démarche qualité au Maroc et à l'étranger;
- La dissémination des résultats de la formation : organisation de manifestations dans le cadre du projet AqiUmed, diffusion de rapports et documents en relation avec ces formations;
- La coordination des processus d'évaluation réalisés à l'UMP, élaboration des plannings relatifs aux activités d'évaluation.
- La maturité dans la maîtrise du pilotage des évaluations chez les bénéficiaires du projet
- La culture de l'évaluation développée : sensibilisation à l'impact de l'évaluation, peu de résistance
- L'apprentissage du travail collectif, collaboratif et du partage (lors de l'élaboration du Référentiel Qualité)

### 1.2. Les ressources matérielles

- Le matériel (informatique) nécessaire mis à disposition
- L'infrastructure disponible : une salle de 60 m² (deux bureaux, une table de réunion, équipement informatique)
- Les actions importantes (réalisées ou en cours de réalisation) :

  Référentiel qualité achevé, validé par les instances de l'UMP, publié et diffusé

  Expérience-pilote en évaluation réalisée : de la formation, de la recherche et de la gouvernance à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines d'Oujda, Maroc

## II. Pérennisation: contraintes et perspectives

### 2.1. La stratégie et la politique dans le cadre de l'évaluation (vision globale, périodicité)

- Définition de la stratégie et de la politique en matière d'évaluation: placer dans un cadre général tous les types d'évaluation pratiqués à l'UMP (personnel enseignant, recherche, formation, etc.)

### 2.2. L'institutionnalisation des cellules et des dispositifs créés dans le cadre du projet AqiUmed:

Missions des cellules qualité, leur place dans l'organigramme

- Constitution et mise en place d'une cellule universitaire, chargée de la qualité de la formation, actuellement composée de 5 membres représentant 5 établissements de l'UMP; création de cellules (antennes) au sein des établissements de l'UMP: chacune constituée de 3 à 5 membres, coordonnée par le vice-doyen.
- Pour plus de visibilité et pour pérenniser les effets des actions entreprises par ces cellules, cconvaincre de la nécessité d'officialiser les cellules «qualité» en les représentant dans l'organigramme de l'université, avec la définition de leurs missions.
- Les membres de la cellule universitaire font partie d'une commission de suivi et d'évaluation du système de formation créée au sein du conseil consultatif de la formation et de la vie universitaire de l'UMP (Mai 2012).
-

❖ Contrainte : faible articulation entre les cellules des établissements et la cellule de l'université du fait de l'existence d'une autonomie importante des composantes universitaires par rapport à la présidence de l'université.

## RÉACTION DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

*Je voudrais renouveler mes remerciements, au nom de toute la communauté pédagogique, administrative et technique de la Faculté des Lettres et des sciences humaines, aux membres du comité de pilotage et aux membres de l'équipe d'évaluation pour la réalisation de cette autoévaluation, ou opération d'autoconnaisance. Le rapport qui en a résulté a permis de dresser un état des lieux mettant en évidence les forces et les faiblesses constatées dans les domaines retenus (la gouvernance, la recherche et la formation), ainsi que l'impact des solutions et remèdes apportés au cours de la période* 2009-2012. *Il constituera certainement une plate forme de réflexion pour préparer le projet d'établissement* 2013-2016, *et pour mettre en place, dans notre établissement, les mesures préconisées par le projet* 2013-2016 *du ministère de tutelle.*

*Nous notons que ce rapport, qui constitue à notre sens un constat objectif global, reconnait les différents changements et améliorations qui ont été apportés au cours des dernières années dans différents domaines grâce à la contribution de tous les personnels : développement des infrastructures, amélioration du fonctionnement des formations fondamentales et professionnelles, mise en place de différents dispositifs d'accompagnement de l'étudiant, développement de la recherche et de la gouvernance, notamment les apports liés au système d'information (dispositifs, procédures, structure logicielle comme Apogee), etc. ; ce qui a permis à notre établissement une meilleure visibilité et efficacité dans le pilotage des activités relatives à la formation.*

*Nous nous réjouissons également de constater la convergence et la proximité des idées et des points de vue de ce rapport et ceux de notre projet de développement de l'établissement. Nous souscrivons à l'importance de l'ouverture sur le secteur socioprofessionnel ; en effet, quatre filières à caractère professionnel ont été mises en place au cours des quatre dernières années : trois filières Licence et une filière Master. Notre établissement se doit de persévérer dans cette voie en développant des partenariats avec d'autres établissements de l'UMP et des acteurs du secteur socioprofessionnel, pour la création de nouvelles filières adaptées à ce secteur, notamment dans le domaine des sciences de l'éducation (Formation Universitaire de l'Education – FUE). Il est également appelé à accélérer la mise en place de son plan d'action pour le développement de l'usage des TICE, la maîtrise des coûts de la formation, l'usage des outils d'évaluation (notamment, dans le cas des modules transversaux et l'impact des campagnes de sensibilisation et d'orientation sur le taux de réussite des étudiants).*

*Nous ne pouvons également qu'adopter pleinement les propositions visant la dynamisation de la recherche scientifique dans notre établissement : la création d'une structure chargée du pilotage des différentes activités de recherche et de la coopération (conseil de coordination de la recherche et de la coopération), la mise en place d'un dispositif de communication permettant une meilleure visibilité de la production scientifique des enseignants chercheurs de notre faculté, l'encouragement de la mobilité entrante et sortante, le déploiement d'une structure chargée des tâches administratives relatives à la recherche, notamment à la gestion des projets de recherche.*

*Nous partageons également les conclusions relatives aux mesures à prendre pour améliorer la gouvernance de notre établissement, notamment dans la gestion des ressources humaines.*

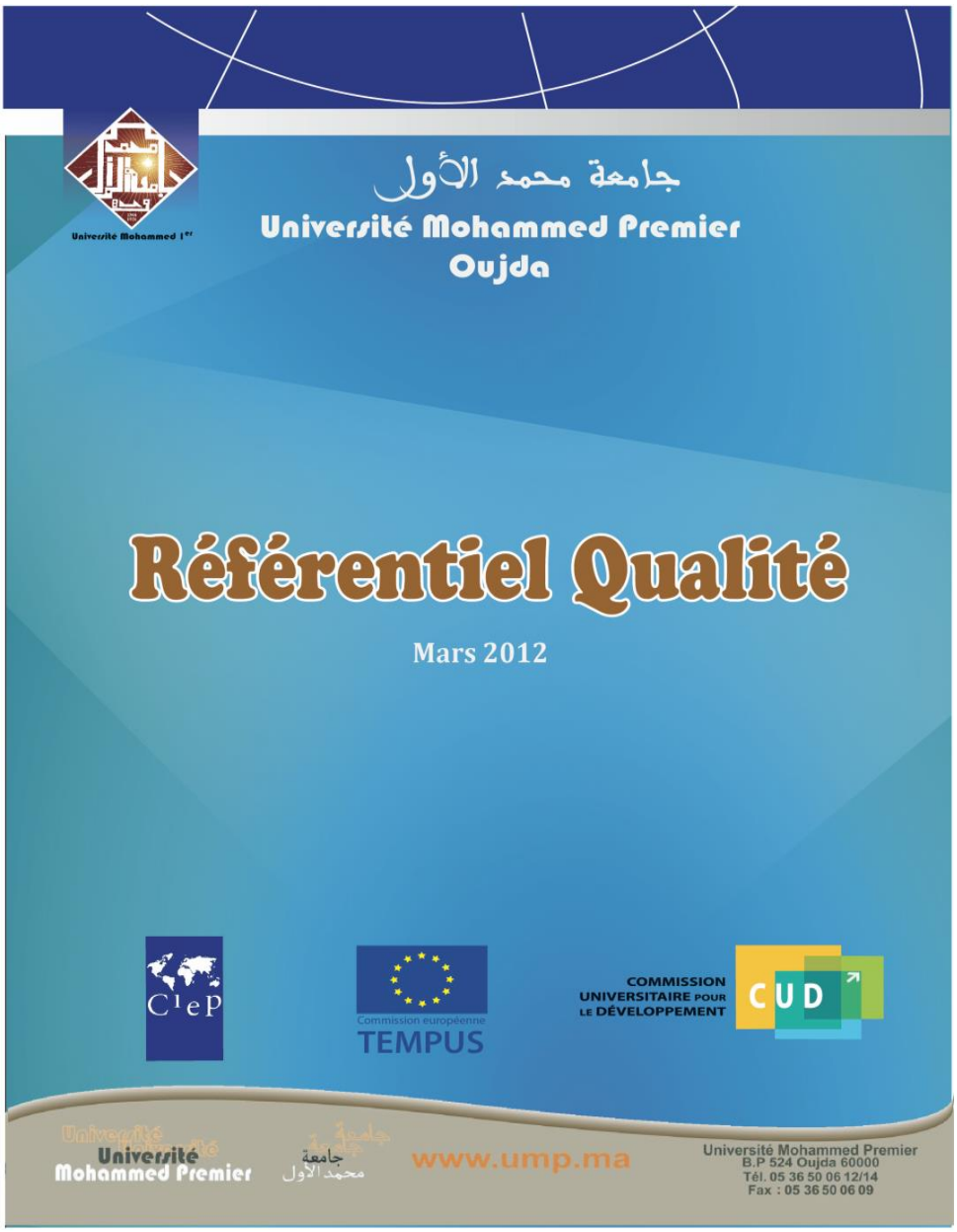
*En conclusion, la faculté des Lettres et des Sciences Humaines compte tirer profit de cette expérience de l'évaluation pour ouvrir le débat sur les points soulignés par le rapport. Ce qui permettra de renforcer notre démarche qualité.*

*Il est évident que l'exigence de l'assurance qualité implique un engagement permanent de tous les acteurs dans l'amélioration continue des différents dispositifs, activités, etc., de l'établissement. Mais notre établissement a aussi besoin du soutien de la présidence et de tous ses partenaires.*

*Noureddine Mouaden*
*Doyen de la Faculté des Lettres et Sciences Humines*
*Oujda*

# ANNEXES

## Annexe 1 : Référentiel Qualité



## Annexe 2 : Canevas de présentation des projets à la FLSHO
## L'exemple de FOAD

**Fiche projet**

### Intitulé du projet :

| |
|---|
| **Appui à la recherche**<br>**en Technologies de l'Information et de la Communication Educatives**<br>*Projet TéléFLO* |

### Attachement :

| |
|---|
| Faculté des Lettres et des Sciences Humaines –FLSHO-<br>(en association avec la Faculté des Sciences -FSO-) |

### Objectifs :

| |
|---|
| - Valoriser les résultats de la recherche en matière d'usage des technologies de l'information et de la communication, en l'orientant davantage vers les besoins de son contexte socio-économique.<br>- Mettre en place un système de veille pour suivre l'évolution des besoins en TICE et en innovations technopédagogiques<br>- Valoriser le métier de chercheur en TICE<br>- Développer des partenariats avec les différentes structures de recherche nationale et internationales en TICE<br>- Investir les résultats de la recherche dans les domaines de la formation initiale et continue à l'échelle de l'université et des entreprises.<br>- Observer et analyser les effets de la culture numérique<br>- Expérimenter de nouvelles méthodes et outils d'analyse offerts par les tic dans le domaine des sciences humaines et, notamment, des sciences du langage |

### Situation actuelle et argumentaire :

| |
|---|
| En dépit du développement de plus en plus important de l'usage des TIC dans les universités marocaines à l'image de ce qui se réalise au niveau international, il convient, toutefois, de remarquer une quasi-absence de travaux de recherche qui observent, accompagnent et étudient ces usages. Les mécanismes d'appropriation que mobilisent l'étudiant, le chercheur et l'usager ordinaire marocains demeurent en effet en dehors des champs d'investigation. |

Le projet a pour ambition :
-d'une part, de généraliser l'usage des TICE dans les formations de la faculté des Lettres,
-d'autre part, de mener une réflexion sur cet usage, d'entreprendre une série de recherches sur les différents modes d'appropriation des TIC dans les différents contextes où les citoyens marocains dans la région orientale sont appelés à faire usage de ces outils de communication.
Ces recherches ne seront pas réduites à des observations empiriques, descriptives et taxonomiques, mais elles auront pour visée d'intervenir sur ces modes d'appropriation pour en améliorer les effets sur les modes d'accès aux savoirs et sur les dispositifs de formations mis en œuvre aussi bien au niveau de la formation initiale que de la formation continue.

**Consistance :**

Ce pôle à vocation pluridisciplinaire, réunit des enseignants chercheurs de la faculté des lettres, mais également des enseignants des différents établissements de l'université, des doctorants et des chercheurs associés appartenant à d'autres structures de recherche nationales et étrangères à travers les actions de partenariat entrepris dans le cadre du réseau francophone Resatice.
L'action de ce pôle porte sur :
- la constitution du réseau de chercheurs,
- la mise en ligne des contenus pédagogiques,
- l'analyse de l'usage des platesformes d'apprentissage (LMS),
- la Conception d'un annuaire de veille Scientifique et Technologique sur les TICE,
- l'organisation de journées d'études, d'ateliers et de rencontres thématiques ou disciplinaires,
- la formation de formateurs en tutorat à distance,
- la mise en place d'un master en technologies éducatives,
- exemple de thèmes traités par les mémoires de master et les thèses de doctorat inscrites à la faculté des lettres : la conduite de projet e-formation, le développement des ressources didactiques et des contenus numériques, la conception et l'usage d'environnements et de ressources numériques pour l'enseignement et la formation,
- la conduite d'études comparatives sur l'apport des TICE aux apprentissages présentiels et à distance,
- l'Assurance qualité en e-Learning.

## Réalisations :

| | |
|---|---|
| Journées internationales en TICE | 2 éditions internationales (2009 et 2010) |
| Master *Didactique et technologies éducatives* | 4 promotions |
| Etude sur les platesformes d'enseignement à distance | -dispositif de FOAD mis en place à la fac lettres (TéléFLO): usage de deux platesformes (Claroline et Moodle: http://masters.e-ump.org)<br>-publications d'articles<br>-thèses soutenues ou en cours de réalisation |
| Etude sur l'usage des TIC à l'université | |
| Formation à distance comme vecteur du développement | |

## Moyens additionnels

| | Nature | Estimation financière (en 1000 Dh) |
|---|---|---|
| Infrastructures | Construction de locaux<br>Un bureau (12 $m^2$) et une salle de formation, de réunion et de séminaire (50 $m^2$)<br>Deux climatiseurs, autres | 350 |
| Equipements | Un Serveur<br>25 Ordinateurs<br>Logiciels<br>Deux bureaux, 30 chaises, un tableau interactif, tables de la salle de réunion, 2 écrans, 2 vidéos projecteurs | 80<br>14<br><br><br>62 |
| Ressources humaines (en volume horaire/ année) | Un ingénieur en programmation & réseau (intervient en cas de nécessité)<br>un technicien (à mi-temps) | |
| Total | | 506 |

## Annexe 3 : Questionnaire pour l'évaluation et la valorisation des enseignements des masters

Le présent questionnaire est destiné aux étudiants des masters de la faculté des lettres et sciences humaines d'Oujda. Il vise à sonder l'avis des bénéficiaires de ces formations pour déterminer les mesures nécessaires à mettre en place en vue d'améliorer la qualité des enseignements.

Vous êtes prié de répondre avec objectivité à l'ensemble des questions.
Soyez assuré de l'anonymat total : évitez donc d'indiquer votre nom et prénom sur le questionnaire.

Remarque : A propos de chaque item, dans les tableaux suivants, veuillez mettre une croix dans la case qui correspond à votre degré d'évaluation en utilisant les mentions suivantes :

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4= Très bien | 3= Bien | 2= Peu satisfaisant | 1= Faible |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Intitulé du master :[1] | | | | | | | |
| Année d'inscription dans le master : | | | | Taux de présence aux cours (%) : | | | |
| Semestre d'inscription (cocher) S2: | | S4 : | | Fonctionnaire | | Non fonctionnaire : | |

[1] Veuillez indiquer le nom de votre master afin de faciliter le dépouillement et l'analyse.

| I) Evaluation du contenu de la formation | Degré d'appréciation | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Les cours sont généralement bien organisés. | | | | |
| 2. Les contenus sont adaptés aux objectifs définis. | | | | |
| 3. La répartition des matières du même module est adéquate. | | | | |
| 4. Les cours magistraux et les travaux pratiques apportent une contribution valable à la formation universitaire. | | | | |
| 5. La répartition des modules tout au long de la formation est adéquate. | | | | |

| II) Evaluation des approches éducatives employées | Degré d'appréciation | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Le nombre d'activités d'apprentissage est suffisant pour atteindre les objectifs des cours. | | | | |
| 7. Les travaux pratiques sont bénéfiques. | | | | |
| 8. Le travail en équipe est indispensable. | | | | |
| 9. Les exposés des étudiants sont compatibles avec la formation. | | | | |
| 10. Les activités d'apprentissage sont adaptées au contenu des cours. | | | | |

| III) Evaluation des prestations pédagogiques | Degré d'appréciation | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Les objectifs fixés pour les cours sont généralement atteints. | | | | |
| 12. Les procédures d'évaluation correspondant aux objectifs des cours sont explicitées et respectées. | | | | |
| 13. Une atmosphère qui favorise activement l'apprentissage est entretenue. | | | | |
| 14. Les enseignements sont adaptés au niveau d'habileté | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| des étudiants et des étudiantes. | | | | |
| 15. Les cours magistraux répondent aux besoins des étudiants. | | | | |
| 16. Un effort continu est déployé pour maintenir un haut degré de participation. | | | | |

| IV) Evaluation de l'ensemble de la formation | Degré d'appréciation | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. La formation permet d'acquérir/développer les compétences professionnelles. | | | | |
| 18. La formation incite les étudiants à vouloir développer davantage les principales compétences visées. | | | | |
| 19. La logistique (matériel didactique, moyens techniques, disponibilité du matériel…) est satisfaisante. | | | | |
| 20. L'infrastructure (locaux, équipement, climatisation…) est satisfaisante. | | | | |
| 21. En général, la formation est intéressante et de qualité. | | | | |
| 22. En général, la formation est fonctionnelle. | | | | |

| V) Evaluation des activités para-universitaires | Degré d'appréciation | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. La bibliothèque répond aux attentes des étudiants. | | | | |
| 24. L'apport de l'enseignement à distance est intéressant notamment la plateforme offre suffisamment de ressources. | | | | |
| 25. Les activités scientifiques (colloque, séminaire, journée d'étude…) contribuent efficacement à la formation de l'étudiant. | | | | |

**Questions ouvertes :**

26. Quels sont les modules à revoir dans le futur ?
27. Que pensez-vous des approches utilisées ?
28. Quels types d'évaluations des apprentissages vous semblent appropriés pour ce type de formation ?
29. Quel est votre appréciation vis-à-vis la formation ?
30. Quelles sont les conditions et les activités que vous jugez utiles pour une meilleure intégration de l'étudiant au sein de l'université ?

Merci pour votre participation et votre collaboration.

## Annexe 4 : Statistiques de la mouvance estudiantine à la FLSHOujda 2008/2012

| **Tableau 1 :** Licence Fondamentale (LF) | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 |
|---|---|---|---|---|
| Effectif global | 5272 | 5111 | 6632 | 8095 |
| Nouveaux Inscrits | 1443 | 1384 | 2421 | 2715 |

| **Tableau 2 :** Diplômation LF | | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| Effectif Candidats au diplôme | | 1345 | 1470 | 1650 | Non disponible[1] |
| Durée Diplômation : 3 ans | Effectif | 197 | 202 | 252 | - - |
| | Taux | 14% | 14% | 15,50% | - - |
| Durée Diplômation : 3 ans et plus | Effectif | 535 | 634 | 739 | - - |
| | Taux | 40% | 43% | 44% | - - |

*NB : Taux = Nombre Diplômés **sur** Candidats au Diplôme.*

| **Tableau 3 :** Licence professionnelle | 2008-2009 / 1 LP | 2009-2010 / 2 LP | 2010-2011 / 3 LP | 2011-2012 / 5 LP |
|---|---|---|---|---|
| Effectif L2 | 19[2] | 18 | 17 | 21 |
| Effectif L3 | 18 | 39 | 61 | 105 |
| Effectif Diplômés | 16 | 36 | 50 | 87 |

| **Tableau 4 : Abandon LF** | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 |
|---|---|---|---|---|
| Effectif | 736 | 525 | 588 | Non disponible[3] |
| Taux | 14% | 10% | 9% | - - |

| **Tableau 5 :** | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 |
|---|---|---|---|---|

[1] Exceptionnellement, la session de rattrapage de l'année 2011-2012 a été reportée au 10 septembre 2012.

[2] La 1° LP en 2 ans : L2 et L3 (donc 2 promotions en même temps). Les autres LP en 1 année : L3.

[3] Est considéré comme abandon à l'année N, le cas où l'étudiant ne s'inscrit pas l'année N+1.

| Master | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Effectif global | 270 | 286 | 325 | 425 |
| Nouveaux Inscrits | 130 | 124 | 128 | 234 |

| Tableau 6 : Doctorat | | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| CEDOC | Global | 19 | 42 | 144 | 230 |
| | Nouveaux Inscrits | 19 | 23 | 102 | 89 |
| UFR | | 240 | 197 | 181 | 135 |
| Total | | **259** | **239** | **323** | **382** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Doctorat d'état | 46 | 45 | 39 | 39 |

| Tableau 7 : Total Général | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 |
|---|---|---|---|---|
| Effectif LF | 5272 | 5111 | 6632 | 8095 |
| Effectif LP | 37 | 57 | 78 | 126 |
| Effectif Master | 270 | 286 | 325 | 425 |
| Doctorat | 259 | 239 | 323 | 382 |
| Doctorat d'état | 46 | 45 | 39 | 39 |
| **Total** | **5884** | **5738** | **7397** | **9067** |

| **Tableau 8 :** Formations doctorales | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| العمل الاجتماعي في الإسلام وتطبيقاته المعاصرة (Le travail social en Islam) | 0 | 0 | 9 | 10 | 19 |
| Géographie, aménagement et développement des régions périphériques | 2 | 5 | 16 | 18 | 41 |
| Langues, Cultures et Communication | 10 | 11 | 34 | 39 | 94 |
| Littérature générale et comparée et interculturalité | 3 | 0 | 14 | 9 | 26 |
| أدب اللغة العربية مفاهيم وقضايا (Littérature de langue arabe) | 4 | 7 | 18 | 0 | 29 |
| التراث الثقافي و التنمية (Patrimoine culturel et développement) | 0 | 0 | 11 | 13 | 24 |
| **Total Nouvelles inscriptions** | 19 | 23 | 102 | 89 | 233 |
| **Nombre de Soutenances** | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| **Total inscrits** | 19 | 42 | 144 | 230 | 229 |

## Annexe 5 : les indicateurs de la recherche scientifique

| Projet 14 : Promotion de la recherche scientifique |
|---|
| Publications indexées |
| Facteur d'impact |
| Nombre de publications dans des revues internationales indexées et |
| Nombre de publications avec co-signatures marocaines |
| Structure de recherche accréditée |
| Nombre de thèses soutenues |

| Publications indexées | |
|---|---|
| **Définition :** | Au sens de la présente évaluation, et pour le besoin exclusif d'appréciation des indicateurs de ce projet, une publication est dite « indéxée » si elle figure sur les revues, journaux ou actes indexés dans la base de données SCOPUS ou encore Web of Knowledge. |
| **Données de base :** | Extrait des bases de données précitées. |
| **Mode de calcul :** | |
| **Ventilation :** | Université, établissement |
| **Fréquence :** | Semestrielle, Annuelle |

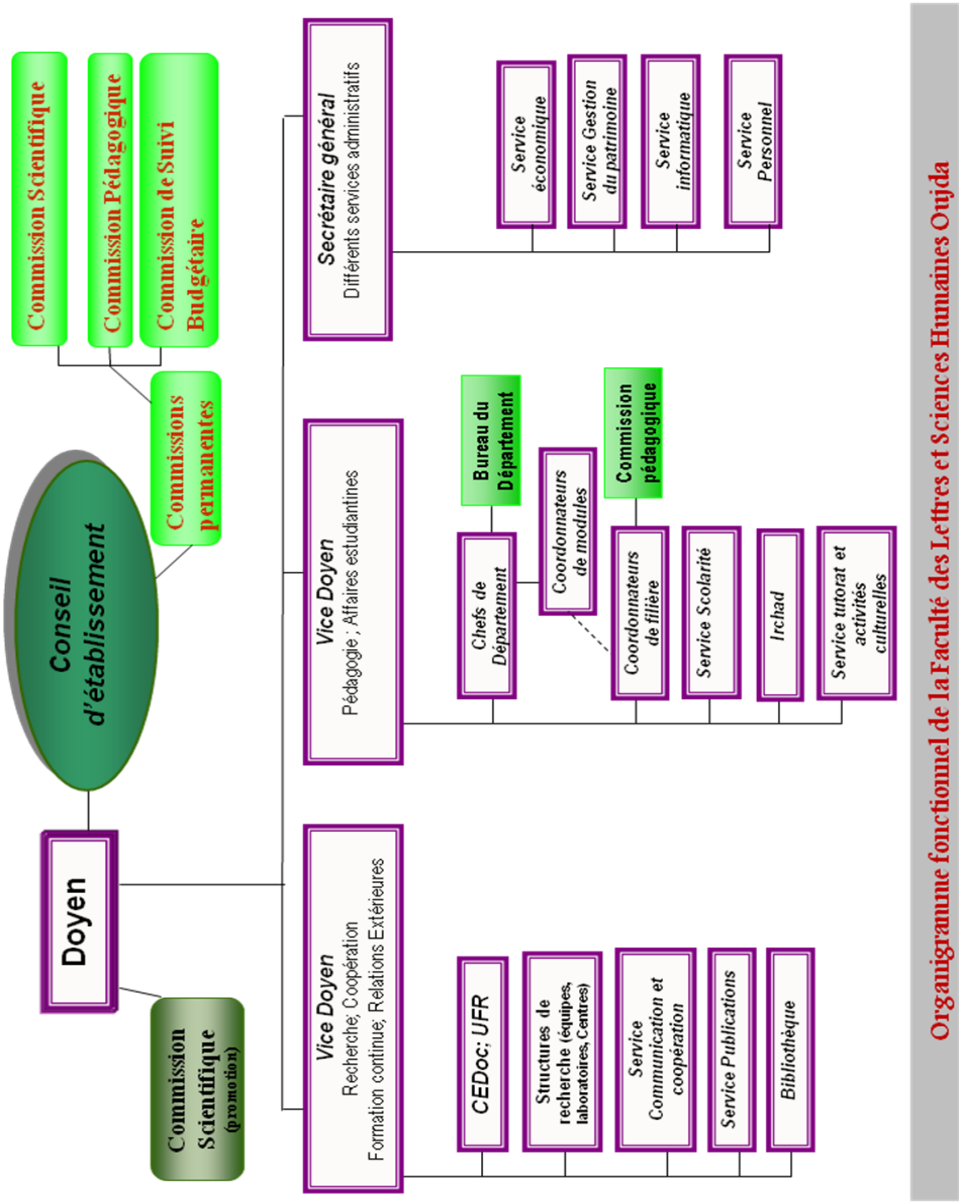
| Facteur d'impact | |
|---|---|
| **Définition :** | Le facteur d'impact d'un journal ou d'une revue est une mesure de son importance (qualité). Le facteur d'impact du journal ou de la revue est relevé pour l'année de publication, qui en fait donne l'impact facteur de deux années auparavant |
| **Données de base :** | |
| **Mode de calcul :** | L'IF est fourni par la base de données d'indexation |
| **Ventilation :** | Université, établissement |
| **Fréquence :** | Semestrielle, Annuelle |

| Nombre de publications dans des revues internationales indexées et Nombre de publications avec co-signatures marocaines | |
|---|---|
| **Définition :** | Les nombres seront fournis au niveau de chaque établissement. Quand il s'agit de publications conjointes produites par plusieurs Equipes, Laboratoires, Centres ou Groupes, au sein de l'université, ces nombres seront donnés de manière consolidée au niveau de l'université. |
| **Données de base :** | Liste des publications, impact facteur correspondant à chaque publication |
| **Mode de calcul :** | L'impact facteur de l'ensemble des publications sera calculé comme suit : $i_{moy} = \frac{\sum_{j=1}^{n} i_j n_j}{\sum_{j=1}^{n} n_j}$ $n$ : nombre de journaux comprenant les publications; $i_j$ où: impact facteur du journal j; $n_j$ : nombre de publications dans le journal j |
| **Ventilation :** | Université, établissement |
| **Fréquence :** | Semestrielle, Annuelle |

| % de structures de recherche accréditées | |
|---|---|
| **Définition :** | Suite à la journée nationale de la structuration de la recherche, une structure de recherche peut être soit :<br>**Equipe de recherche** : constituée de 3 enseignants chercheurs au minimum ;<br>**Laboratoire de recherche** ; constitué de 3 équipes de recherche au minimum ;<br>**Centre d'études et de recherche** : regroupement d'équipes et de laboratoires ;<br>**Réseau interuniversitaire de recherche :** structure équivalente aux pôles de compétences.<br>La structure est dite accréditée si elle reconnue en tant que telle par le Conseil de l'Université |
| **Données de base :** | X=Nombre total de structures de recherche<br>Y= Nombre total de structures de recherche accréditées |
| **Mode de calcul :** | %= Y/X |
| **Ventilation :** | Université, établissement |
| **Fréquence :** | Semestrielle, Annuelle |

| Nombre de thèses soutenues | |
|---|---|
| **Définition :** | Durée moyenne de préparation de toutes les thèses soutenues sur la période demandée. |
| **Données de base :** | Liste des thèses soutenues avec leurs dates de soutenances correspondantes |
| **Mode de calcul :** | La durée moyenne est calculée comme suit : $durée_{moy} = \frac{\sum_{i=1}^{m} d_i n_i}{\sum_{i=1}^{m} n_i}$ où $m$ : nombre total de thèses soutenues ; $n_i$ : nombre de thèses soutenus pendant une durée |
| **Ventilation :** | Université, établissement |
| **Fréquence :** | Semestrielle, Annuelle |

## Annexe 6 : l'organigramme de la FLSHO



## Annexe 7 : le sommaire du règlement intérieur de la FLSHO (et sa traduction en français)

**محتوى القانون الداخلي لكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة محمد الأول بوجدة**

- الديباجة
- هيكلة مصالح كلية الآداب والعلوم الإنسانية
- الجزء 1: نظام مكونات المؤسسة: العمادة، هيأة التدريس، هيأة الموظفين، الطلبة
- الجزء 2: نظام مجلس المؤسسة
- الجزء 3: نظام اللجان الدائمة لمجلس المؤسسة:
  - أ. اللجنة البيداغوجية والشؤون الأكاديمية
  - ب. اللجنة العلمية والتعاون
  - ج. لجنة تتبع الميزانية
- الجزء 4: نظام الشعب
- الجزء 5: نظام المسالك والوحدات
- الجزء 6: ميثاق التدريس و الامتحانات لسلك الإجازة
- الجزء 7: ميثاق التدريس و الامتحانات لسلك الماستر
- الجزء 8: نظام بنيات البحث
  - أ. مقتضيات عامة
  - ب. فريق البحث غير المنتمي لمختبر
  - ج. مختبر البحث
  - د. مركز البحث
- الجزء 9: نظام مركز الدكتوراه مرفق بميثاق الأطروحات
- الجزء 10: نظام الأهلية الجامعية
- الجزء 11: نظام اللجنة العلمية للمؤسسة مرفق بجدول ترقي الأساتذة الباحثين (الشبكة)

## Traduction du contenu du Règlement intérieur de la FLSHO

Préambule
L'organigramme de la FLSHO
Chapitre 1: Les composants de l'établissement : décanat, corps pédagogique, corps administratif, étudiants
Chapitre 2: Le conseil de l'établissement
Chapitre 3: Les commissions permanentes du conseil d'établissement :

- la commission pédagogique et des affaires académiques
- la commission de la recherche scientifique et de la coopération
- la commission du suivi du budget

Chapitre 4 : Les départements
Chapitre 5: Les filières et les modules
Chapitre 6: La charte du régime des études et des évaluations des apprentissages - Licence
Chapitre 7: La charte du régime des études et des évaluations des apprentissages – Master
Chapitre 8: Les structures de recherche :

- Dispositions générales
- l'équipe de recherche
- le laboratoire de recherche
- le Centre de recherche

Chapitre 9: Le Centre d'Etudes Doctorales (en annexe : la Charte des thèses)
Chapitre 10: L'Habilitation universitaire
Chapitre 11: La commission scientifique (promotion des EC), en annexe la grille critériée.

## Annexe 8 : le patrimoine immobilier de la FLSHO

| Désignation des locaux * | Nombre | Total Surface utile en m² | Total capacité d'accueil en postes de travail |
|---|---|---|---|
| Total locaux d'enseignement | 45 | 5 170,00 | 3 494 |
| Total locaux réservés à la recherche scientifique | 4 | 334,44 | |
| Total Locaux de bibliothèque | 21 | 2 504,31 | |
| Total Locaux administratifs | 110 | 2 571,12 | |
| Total Locaux polyvalents (réunions, séminaires, activités culturelles) | 4 | 562,00 | |
| Total Locaux sociaux | 5 | 391,08 | |
| Total Logements de fonction | 2 | 162,00 | |
| Total Installations diverses | 32 | 1 087,12 | |
| Total Locaux FLSHO | 223 | 10528,07 | |

## Annexe 9 : état de santé du bâti (diagnostic de l'année 2008)

| Locaux (tous les bâtis de l'établissement) | Administration | Scolarité | Bibliothèque | Départements | Amphithéâtres | Salles |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Superficie utile[15] | 2544 | 267 | 4875 | 2073 | 13862 | 5475 |
| Fondations[16] | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Superstructure[14] | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Aménagement intérieur[14] | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Ascenseur[14] | x | x | 2 | x | x | x |
| Plomberie[14] | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Climatisation[14] | x | x | x | x | x | x |
| Protection incendies[14] | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Electricité[14] | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Aménagements extérieurs[14] | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| Etat de santé du composant | 1,22 | 1,10 | 1,22 | 1,22 | 1,68 | 1,22 |

[15] Surface d'un bâti mesurée à l'intérieur des murs porteurs et des cloisons

[16] Etat physique du composant, sa valeur est 0 : bon état (fonction parfaitement remplie), 1 : état moyen (quelques défauts), 2 : état médiocre (dégradation partielle), 3 : état mauvais (dégradation générale), X : dénote l'absence du composant

| Passage | Chaudière | Garage | Logement 2 | Logement 1 | Buvette | Mosquée | Centre informatique | Centre d'information et d'orientation |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4857 | 206 | 284 | 67 | 97 | 162 | 333 | 770 | 87 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| x | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| x | x | x | x | x | x | x | 0 | x |
| 0 | x | x | x | x | x | x | 0 | 0 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 0,37 | 1,28 | 1,56 | 0,20 | 0,94 | 0,20 | 0,20 | 0,26 | 0,20 |

## TABLE DES MATIERES

**Préambule** ..... 7
**Sigles et abréviations** ..... 11
**Introduction** ..... 13
**1. Présentation de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Oujda** ..... 13
1.1. l'historique ..... 13
1.2. Des données relatives à FLSHO ..... 14
**2. L'objectif du rapport d'évaluation** ..... 18
2.1. Deux mandats du décanat 2009-2012 et 2012-2015 : deux projets de développement de l'établissement ..... 18
2.2. Deux programmes nationaux de l'enseignement supérieur 2009-2012 et 2013-2016 ..... 19
**A. Regards sur la mise en œuvre de l'autoévaluation** ..... 21
**1. L'organisation de l'autoévaluation** ..... 21
1.1. Le cercle vertueux : autonomie, responsabilité, évaluation ..... 21
1.2. La délimitation du périmètre d'application ..... 22
**2. Les systèmes d'information existants** ..... 24
**3. La conduite de l'autoévaluation** ..... 24
3.1. Les sources de l'information ..... 25
a. Les données statistiques ou procédurales ..... 25
b. Des informations sur les représentations ..... 27
3.2. Les acquis de cette expérience : les pratiques ..... 27
**4. L'appropriation du référentiel par les acteurs de l'institution** ..... 29
**B. Synthèse des performances de l'institution : appréciations globales sur l'accomplissement des références** ..... 30
**Section I : Domaine de la formation** ..... 30
**1. La cartographie de l'offre de formation** ..... 30
1.1. La lisibilité de l'architecture de l'offre ..... 32
1.2. Les passerelles et la pluridisciplinarité ..... 32
1.3. L'évolution des flux entrant et sortant ..... 32
1.4. Les méthodes pédagogiques et la pédagogie innovante ..... 34
1.4.1. Les méthodes pédagogiques ..... 34

1.4.2. L'enseignement à distance ..... 34
1.5. Les ressources humaines nécessaires au projet pédagogique ..... 35
1.6. Le pilotage de l'offre de formation ..... 36
**2. L'accompagnement de l'étudiant : du lycée à l'insertion professionnelle** ..... 37
2.1. L'information, la communication et l'orientation adaptées aux étudiants ..... 37
2.2. L'aide à la réussite des études universitaires ..... 38
2.3. L'aide à l'insertion professionnelle ..... 39
2.4. Le dispositif de suivi des lauréats ..... 40
**3. L'évaluation comme levier de l'amélioration des formations: volonté d'améliorer la démarche qualité pédagogique** ..... 41
3.1. L'évaluation des enseignements ..... 41
3.1.1. L'existence d'un bilan pédagogique semestriel ou annuel ..... 41
3.1.2. Le rôle des étudiants dans l'évaluation ..... 42
3.2. L'évaluation des connaissances et des apprentissages des étudiants 42
3.2.1. Les chartes des examens, du régime des études et des thèses ..... 42
3.2.2. L'évaluation des connaissances ..... 43
**4. La formation doctorale : adossement à la recherche** ..... 44
**Section II : Domaine de la recherche** ..... 46
**1. Le potentiel de la recherche de l'établissement** ..... 46
1.1. La politique d'une recherche qui se cherche (ou recherche en construction) ..... 46
1.2. Les orientations prioritaires de l'établissement : les thématiques dominantes ..... 49
1.3. Les réalisations ..... 50
**2. Le pilotage de la recherche : la capacité de décision et d'orientation** ..... 51
2.1..Le conseil de la coordination de la recherche et de la coopération : orientation stratégique et suivi de la recherche ..... 53
2.2. La valorisation de la recherche ..... 53
2.3. L'évaluation de la recherche ..... 54
**3. Les ressources humaines, matérielles et financières et les infrastructures** ..... 54
3.1..les ressources humaines ..... 54
3.2..la logistique (les équipements), les infrastructures et les ressources documentaires ..... 56
3.2.1. L'infrastructure et les équipements ..... 56
3.2.2. Les ressources documentaires ..... 56

3.3. Le budget ..... 58
**Section III : Domaine de la gouvernance** ..... 59
**1. Le système d'information : la numérisation des outils de pilotage** ..... 59
1.1. Le pilotage de l'environnement numérique de travail à l'UMP ..... 59
1.2 .Les outils numériques de pilotage à la FLSHO ..... 59
**2. Les conditions d'élaboration des politiques et des stratégies** ..... 62
**3. L'organisation et le pilotage des structures et des services** . 63
3.1. L'organigramme : services, départements et autres structures de la FLSHO ..... 63
3.2. Les organes de direction et de pilotage de l'établissement : ou le circuit des prises de décisions ..... 63
3.2.1..Le conseil de l'établissement ..... 64
3.2.2. Le décanat, ou équipe de direction ..... 64
3.2.3. Le conseil de coordination ..... 65
3.2.4. Les chefs de départements : leur rôle ..... 65
**4. Le management des fonctions supports au service des missions** ..... 65
4.1. La gestion du patrimoine immobilier ..... 65
4.2. Le pilotage des TIC ..... 67
4.3. Le pilotage de la gestion des ressources humaines : à l'échelle de l'université ..... 68
4.4. La gestion des tableaux de service des enseignants-chercheurs ..... 68
4.5. Le mode de recrutement des personnels et la gestion des carrières .. 69
4.5.1. Le mode de recrutement des personnels ..... 69
4.5.2. La gestion des carrières ..... 69
4.6. Le pilotage budgétaire et financier : construction, répartition et exécution budgétaires ..... 70
**5. Les démarches qualité** ..... 72
5.1. L'état des lieux : approche et procédures pour le management de la qualité ..... 72
5.2. Des propositions d'amélioration ..... 73
**Conclusion** ..... 74
**Annexes** ..... 87

مكتبة
الطالب